

CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A NIVEL DIRECTIVO EN
LA CONCESIÓN DEL SISGA S.A.S.

DIANA CAROLINA CORTÉS OLMOS
SANDRA MILENA GUTIÉRREZ IBARRA
MARÍA PAOLA MOLINA MORA
GABRIEL JOSÉ PALENCIA SALAZAR
DIANA CAROLINA ROJAS MORALES
ADRIANA MARCELA VARGAS GÓMEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS
ORGANIZACIONES
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
BOGOTÁ D.C. – MAYO 2017

CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL A NIVEL DIRECTIVO EN
LA CONCESIÓN DEL SISGA S.A.S.

DIANA CAROLINA CORTÉS OLMOS
SANDRA MILENA GUTIÉRREZ IBARRA
MARÍA PAOLA MOLINA MORA
GABRIEL JOSÉ PALENCIA SALAZAR
DIANA CAROLINA ROJAS MORALES
ADRIANA MARCELA VARGAS GÓMEZ

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista de Gestión Humana de las
Organizaciones

Asesor: Dra. LUZ ESPERANZA BUITRAGO ARÉVALO
Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS
ORGANIZACIONES
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
BOGOTÁ D.C. – MAYO 2017

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 8 |
| Descripción y formulación del problema..... | 9 |
| Justificación | 10 |
| Objetivos | 11 |
| Objetivo general..... | 11 |
| Objetivos específicos | 12 |
| Antecedentes | 12 |
| Marco de referencia | 21 |
| Marco teórico | 21 |
| Marco legal | 28 |
| Marco contextual | 31 |
| Categorías de estudio | 33 |
| Relaciones Sociales..... | 33 |
| Claridad..... | 34 |
| Comunicación | 34 |
| Motivación | 35 |
| Marco metodológico | 35 |
| Diseño de la investigación | 35 |
| Población y tamaño de la muestra | 36 |
| Recolección de la información..... | 37 |
| Aspectos éticos..... | 38 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| Resultados | 38 |
| Interpretación de entrevistas | 43 |
| Conclusiones | 70 |
| Recomendaciones | 72 |
| Referencias..... | 73 |
| Apéndices..... | 79 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. <i>Normatividad</i> | 29 |
| Tabla 2. <i>Distribución de la Población entrevistada</i> | 36 |
| Tabla 3. <i>Distribución de la Muestra</i> | 37 |
| Tabla 4. <i>Entrevista a miembro de la Junta Directiva</i> | 43 |
| Tabla 5. <i>Entrevista a Responsable Financiero de Ortiz Construcciones</i> | 45 |
| Tabla 6. <i>Entrevista a Directora Jurídica</i> | 47 |
| Tabla 7. <i>Entrevista a miembro de la Junta Directiva</i> | 52 |
| Tabla 8. <i>Entrevista a Representante Legal del EPC</i> | 54 |
| Tabla 9. <i>Entrevista a Director Financiero</i> | 56 |
| Tabla 10. <i>Entrevista a Gerente</i> | 60 |
| Tabla 11. <i>Entrevista a Coordinadora de Calidad</i> | 64 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Componentes y resultados del clima organizacional | 26 |
|--|----|

Lista de apéndices

| | |
|--|-----|
| Apéndice 1. Guion de entrevista a profundidad..... | 79 |
| Apéndice 2. Entrevista a miembro de la Junta Directiva de la Concesión del Sisga S.A.S. | 80 |
| Apéndice 3. Entrevista al Representante Legal del EPC | 83 |
| Apéndice 4. Entrevista a miembro de la Junta Directiva de la Concesión del Sisga S.A.S. | 85 |
| Apéndice 5. Entrevista al responsable financiero de Ortiz Construcciones | 89 |
| Apéndice 6. Entrevista al Coordinador de Calidad..... | 92 |
| Apéndice 7. Entrevista a la Directora Jurídica..... | 98 |
| Apéndice 8. Entrevista Director Financiero..... | 107 |
| Apéndice 9. Entrevista Gerente | 112 |
| Apéndice 10. Formato de Consentimiento Informado..... | 118 |

Introducción

El Clima Organizacional (CO) juega un papel importante dentro de las organizaciones, puesto que influye en el logro de los objetivos y resultados, lo que las conlleva a ser competitivas permitiéndoles alinearse entre ellas, las personas, la estructura, los recursos y procesos. Gran parte del éxito de las organizaciones depende de un buen CO donde los colaboradores día a día lo construyen a través del desarrollo de su labor y las interacciones, haciendo que éste sea un proceso continuo, medible y observable dependiendo del estado en que se encuentren desarrolladas las diferentes dimensiones que lo conforman.

Basados en lo anterior y para entrar en contexto, la Concesión del Sisga S.A.S. se conformó con la fusión del Grupo Ortiz Construcciones y Proyectos S.A. (empresa española), KMA Construcciones S.A. y Obras Especiales Obresca S.A.S (empresas colombianas), como una alianza estratégica que tiene como objeto social la construcción del tramo vial Transversal del Sisga. La asociación de estas organizaciones conlleva a crear diversos ambientes por la unión de culturas colombo-española que dan origen a un CO.

En ese sentido y con el fin de comprender y analizar cómo está compuesto el CO dentro de la Concesión del Sisga S.A.S. y teniendo en cuenta los constantes cambios que afrontan las organizaciones hoy en día, se tomaron varios trabajos científicos que han elaborado diferentes conceptos que fortalecen las bases del presente estudio. Adicionalmente se busca mediante la caracterización del CO, ofrecer algunas recomendaciones que contribuyan en la toma de decisiones. De esta forma, el estudio del CO permite a los directivos de la Concesión del Sisga conocer más a fondo la dinámica de las relaciones humanas dentro de esta organización.

Descripción y formulación del problema

Lo que hoy se conoce como CO viene de una transformación de conceptos y experimentos a lo largo de la historia. En los años 30, autores de la administración clásica como Taylor y Fayol brindaron los primeros razonamientos sobre cómo el entorno laboral influía en la productividad de las personas. Asimismo, Kurt Lewin influyente autor en los conocimientos de la psicología social, en los años 60 llama a este fenómeno como atmósfera organizacional.

Según Schneider y Hall (1972) el “Clima Organizacional es la percepción global de las personas sobre su ambiente organizacional” (p. 340), es decir que todo aquello que acompaña el contexto de la persona en una organización influye en el desarrollo de sus funciones, en su relación con el otro, en su motivación individual, y se refleja en los resultados personales y de la organización; el CO juega un papel importante dentro la empresa, no solo es esencial para los empleados, sino también para la relación con proveedores y clientes, quienes a su vez perciben de diferentes maneras el comportamiento de cada uno de los miembros de esta.

La Concesión del Sisga no es ajena a este fenómeno, y más aún cuando está en plena estructuración y reconocimiento frente a una fusión entre empresas de distintas nacionalidades y del sector de construcción vial, donde se presume la parte organizacional pasa a un segundo plano dándole paso a la ejecución de obras civiles.

Desde hace algunos años la infraestructura vial en Colombia ha estado en constante desarrollo, razón por la cual el Estado ha venido generando procesos licitatorios donde se oferta la construcción, puesta en marcha y mantenimiento de las vías consideradas como las 4G; es allí donde las firmas KMA Construcciones S.A. (empresa colombiana), Ortiz Construcciones y Proyectos S.A. Sucursal Colombia (empresa española) y Obras Especiales Obresca SAS (empresa venezolana) deciden realizar una alianza estratégica con el fin de integrar experiencias

y recursos económicos para lograr la adjudicación de la Concesión del Sisga S.A.S. Sin embargo, esta alianza estratégica, al ser constituida por empresas de diferentes nacionalidades, cada una con estilos de dirección, trabajo, formas de desarrollar procesos, procedimientos y normatividad diferentes, ha permitido que se desarrollen procesos de relación entre los miembros de la organización; es por esto que el propósito de esta investigación es poder comprender ¿cómo se está construyendo el Clima Organizacional en la Concesión del Sisga S.A.S.?

Justificación

Brunet (2014) definió el clima como una medida perceptiva de los atributos organizacionales, el autor consideró:

[Que] es un conjunto de características percibidas a través de los valores, actitudes y/u opiniones personales de los empleados más que por las características de la organización y por ello las empresas deben modificar el comportamiento de sus empleados que le permitan mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de las organizaciones. (p. 11)

Es de suma importancia prestar atención al CO que se está conformando en la Concesión del Sisga, debido que existen estudios que revelan que parte del bajo rendimiento de los empleados en las organizaciones se debe a un mal CO. De acuerdo con Larraz (2014) en el informe Workfoce 2020, de SAP y *Oxford Economics*, en Colombia solo el 24% de los empleados está contento con su empleo, frente al 39% en el resto del mundo; el país aparece como el tercer mercado laboral más infeliz en una muestra de 27 países y 5.400 empleados, entre empleados y empleadores. Por su lado la Concesión del Sisga no ha generado un CO adecuado debido a la diferencia de criterios y opiniones al interior de sus directivas en la toma de decisiones, en

ocasiones por el desconocimiento de leyes y normatividad colombiana o por experiencias personales (por parte de los funcionarios españoles). Estas conductas han generado inestabilidad organizacional que impactan el clima sin garantizar una estabilidad laboral y emocional de sus colaboradores.

Es preciso mencionar que el CO está compuesto por diferentes factores, los cuales son fundamentales para el adecuado desarrollo de las organizaciones; es claro que conocer estos factores o investigar sobre ellos puede llegar a generar algunos valores agregados en las mismas. En ese sentido, indagar sobre el CO en la Concesión del Sisga podría llegar a traer beneficios tales como la detección de problemas al interior de la organización, lograr una posible integración del talento humano bajo los objetivos, visión y misión a partir de un adecuado CO.

Además, caracterizar el CO y ofrecer algunas recomendaciones permitirá a los directivos planear y tomar decisiones estratégicas que le permitan a la empresa ser más competitiva; teniendo en cuenta que la alta dirección de las organizaciones debe disponer de información confiable (la que proporcionan adecuados y rigurosos procesos de investigación), con el propósito de plantear estrategias que permitan lograr los objetivos planteados y de esta manera llegar a la calidad y la productividad deseada.

Objetivos

Objetivo general

Comprender cómo es la construcción del Clima Organizacional de la Concesión del Sisga S.A.S.

Objetivos específicos

- Identificar las principales características del Clima Organizacional de la Concesión del Sisga S.A.S.
- Analizar el Clima Organizacional de la Concesión del Sisga S.A.S.

Antecedentes

Al hacer una revisión exhaustiva de la literatura en relación a CO y teniendo como punto de referencia artículos publicados en revistas indexadas, se intentó que la investigación tuviera los aportes más recientes; no obstante, hay autores importantes con publicaciones antiguas pero con aportes interesantes, los cuales se mencionan en esta investigación, igualmente se cuenta con publicaciones comprendidas entre los años 2010 y 2017. La búsqueda de la literatura se realizó de manera amplia integrando no solo lo investigado en el contexto nacional sino que se hizo una pesquisa a nivel internacional.

En el estudio hermenéutico de Moreno y Henao (2013): *“Tensiones organizacionales en la fusión de dos empresas de telecomunicaciones en Bogotá”*, el objetivo de la investigación fue observar cómo han cambiado las relaciones interpersonales y los equipos de trabajo durante y después de la fusión; por medio de este se identificó que en los procesos de fusión se presentan tensiones organizacionales. El estudio se desarrolló dentro del proceso de fusión llevado a cabo entre dos empresas de telecomunicaciones en la ciudad de Bogotá. Inicialmente se realizaron entrevistas estructuradas a funcionarios claves dentro del proceso, lo cual permitió desarrollar unas nuevas entrevistas semiestructuradas a cuatro empleados (dos de la empresa existente y dos de la empresa fusionada) cuyo resultado fue la explicación de porqué las tensiones organizacionales influyen en las expectativas de los funcionarios con relación al hecho de

introducir cambios en las prácticas organizacionales, las incertidumbres y temores hacia el cambio, las relaciones laborales y su actitud o disposición, la comunicación, la interacción entre las personas y su impacto en el CO. En las conclusiones se determinó que en un proceso de fusión se genera un gran impacto en la vida de las personas tanto a nivel psicológico y laboral como a nivel social y emocional; se deben crear planes de carrera para cada empleado de acuerdo a los objetivos de la fusión y se deben involucrar a todos los empleados dándoles la importancia que merecen de acuerdo a su labor, para que así contribuyan a lograr un buen proceso.

A su vez, Vera (2016) desarrolló un estudio titulado: *“Diseño de un plan estratégico para mejorar el CO de los servidores públicos de la Secretaría Nacional de Gestión de la política”*, cuyo objetivo buscó mejorar el CO de los trabajadores para que estos tuvieran un ambiente agradable donde desempeñar sus funciones en pro de ellos y de los terceros, desde un cambio transformacional de mentalidad, cultura y filosofía de vida. Esto debido a que durante la gestión del 2015 se presenta una rotación de personal equivalente a un 9% en tan solo 8 meses, originados específicamente por las diferencias de opinión o por afinidad política; sin contar que no existe nada específico sobre CO en ninguna de las empresas en fusión con diferentes políticas de funcionamiento y directrices, hecho que produce problemas de adaptación al cambio por la diversidad de opiniones en el ámbito político y social de todos los servidores públicos que la conforman: Ministerio Coordinador de la Política, Gobiernos Autónomos Descentralizados y Secretaria Nacional de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana.

El estudio se realizó en la ciudad de Quito – Ecuador. El tipo de investigación utilizado fue descriptivo; se aplicaron encuestas y entrevistas a los 297 empleados, especificando las encuestas a los servidores públicos y las entrevistas a los mandos superiores; dando como resultado que un 58% de los trabajadores no se sentía a gusto trabajando en la organización, el

80,81% sentía incomodidad por los puestos de trabajo asignados, el 78% se encontraba inconforme con las herramientas suministradas para el desarrollo de sus funciones; y en general el clima es cerrado con una organización burocrática y rígida en la que los servidores no están conformes con su trabajo y mucho menos con la organización.

Paralelamente, según Hernández (2013) en su tesis: *“Diagnóstico del clima organizacional en la fusión de empresas: el caso de dos empresas de transporte”*, en la cual se intentaba buscar las causas que originaron que dos empresas de transporte dieran el paso de fusionarse y los efectos en el CO de ambas empresas, particularmente en la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos: descendente, ascendente, personal y colateral. Se diseñaron cuestionarios y encuestas aplicadas a 600 empleados con las preguntas que ayudaron a medir la comunicación; el cuestionario se aplicó para determinar cómo se encontraba la comunicación antes y después de la fusión, para posteriormente diagnosticar el CO de acuerdo al modelo de Howard. Concluyendo que la fusión de las empresas afectó de manera negativa al CO particularmente en términos de la comunicación personal, colateral y hacia subordinados. Una de las principales observaciones es que a raíz de la fusión se incrementaron los niveles jerárquicos, lo que hizo que la información fluyera de manera lenta.

Bravo (2015) en su investigación: *“Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un Contexto Post-Fusión de una Empresa Industrial de Lima”*, buscaba identificar cómo es la relación existente entre el CO y la Satisfacción Laboral (SL) de los empleados de una empresa industrial en el Perú, la cual atravesó por un proceso de fusión. También se quería identificar si existían diferencias entre los empleados que venían antes de la fusión y aquellos que fueron incorporados posteriormente. En esta investigación se pretendía analizar ciertas categorías como liderazgo, infraestructura, bienestar y desarrollo, a través de instrumentos de escala de tipo

descriptivo, a saber: Escala de CL (CL-SPC), Palma (2000), Escala de SL (SL-SPC), Palma (2005). Esta investigación fue de tipo cuantitativo con un enfoque de carácter descriptivo, teniendo como propósito describir cómo era la relación entre estas dos variables (CL y SL).

Para llevar a cabo la investigación se tomó una muestra de 175 empleados equivalente al 97% de una población total de 180, esta muestra estaba compuesta por personal operativo, practicantes, ejecutivos y administrativos. Como conclusión de este trabajo se pudo determinar que existía una relación positiva entre el CL y la SL, lo que significa que a mayor percepción de CL de parte de los empleados, el nivel de SL incrementa. También se observó que las personas que mayor satisfacción laboral reflejan son aquellas que vienen antes de la fusión, esto debido al sentido de pertenencia que han generado con la empresa y a los planes de carrera que han desarrollado.

Igualmente, Manzano y Haro (2016) a través de su trabajo: *“Caracterización del Clima Organizacional en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña N.S.”* pretendían describir cómo se conforma el CO en estas empresas, considerando que este depende de varios factores influyentes, tales como aumento del interés para emprender nuevos proyectos, ambiente cómodo libre de tensiones y relación entre miembros del equipo de trabajo, lo cual conlleva a mejorar la productividad considerando que un ambiente adecuado conduce al desarrollo individual y grupal de una organización. El tipo de investigación fue cuantitativa; la población estuvo conformada por los empleados de 12 entidades financieras de la ciudad de Ocaña, por lo cual se tomó una muestra del 235 empleados sobre un total de 307. Para la recolección de información se utilizó la encuesta como técnica, y como instrumento un cuestionario diseñado para medir el CO de las entidades financieras de la ciudad de Ocaña. La principal conclusión que se obtuvo de este trabajo fue que los empleados se encontraban satisfechos, pues manifestaron que el ambiente de

trabajo era acogedor; se les brindaban las mejores condiciones, lo que generaba un gran sentido de pertenencia hacia cada una de las entidades donde están vinculados; tenían oportunidad de crecimiento personal y profesional; y contaban con un reconocimiento de su trabajo. De la misma manera concluyeron que la satisfacción de los empleados y el sentido de pertenencia de ellos con las organizaciones se logran cuando existe un excelente CO. En esta investigación se tiene como recomendación que se deben seguir realizando estudios acerca del CO, con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los empleados con las entidades donde laboran.

Siguiendo la línea de los estudios realizados en el contexto colombiano, Sánchez, Nieto y Anzola (2015) en *“Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia”* llevaron a cabo una investigación de tipo exploratorio descriptivo correlacional, en la cual emplearon instrumentos cuantitativos, entrevistas y observación; esta se realizó en empresas ubicadas en la localidad de Usaquén (dos empresas de manufactura, 1 EPS, 1 IPS, un hotel, una firma de abogados y una cooperativa), con personas que laboraban en estas entidades de todos los niveles jerárquicos. En el estudio se definieron las siguientes variables: objetivos organizacionales, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control. A su vez se evaluó: la percepción general e identificación con la organización, el liderazgo y la relación de autoridad, la interacción entre compañeros, y la satisfacción y motivación por el trabajo, buscando definir la correlación positiva entre CO y efectividad. Los resultados evidenciaron que existe una relación positiva pero moderada entre el CO general y la satisfacción laboral, es decir, mientras mejor sea la percepción del clima en la compañía mayor es el grado de efectividad.

De la misma forma, Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) en su estudio *“Clima Organizacional y satisfacción laboral en una Pyme”* intentaron demostrar la relación existente

entre la Satisfacción Laboral y el CO, en una empresa española donde se integran varios factores, así como también la relación que tienen estos con el CO como lo son el comportamiento con los compañeros, el ambiente de trabajo y sus tareas a realizar, las políticas y planes incentivos de las empresas, el mando y la satisfacción de los empleados y los salarios que se manejan. Utilizaron una muestra compuesta por 17 hombres, edad media de 30 años y con una antigüedad en la empresa de cuatro años. Fue una investigación de tipo cuantitativo y la evaluación del clima se realizó a través de *Work Environmt Scale*, que es un instrumento compuesto por 90 ítems; esta fue contestada en un 70% y los resultados obtenidos fueron que en cuanto a la satisfacción laboral, los empleados se sienten satisfechos con relación a las labores que realizan en su puesto de trabajo, pero también se evidenció inconformismo por las posibilidades de promoción y salario.

Cabe mencionar el estudio desarrollado por Juárez-Adauta (2012) titulado: “*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el CO y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Hospital General Regional 72 del Instituto Mexicano del Seguro Social. La investigación fue de carácter cualitativa. El hospital cuenta con 1631 trabajadores, por lo que se tomó una muestra aleatoria simple de 230 personas, la mayoría mujeres. Para la medición del CO se aplicó un cuestionario de 40 reactivos y la Satisfacción Laboral se midió con una escala aditiva de medición ordinal de 15 proposiciones asociadas a condiciones físicas o materiales, beneficios laborales o remunerativos, políticas administrativas, grado de complacencia con el incentivo económico regular o adicional, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de tareas. Como conclusión se obtuvo que las organizaciones están obligadas a mostrar un mayor interés en la calidad de la vida laboral del personal; además

se identificó una alta correlación entre los niveles de Satisfacción Laboral y CO siendo factores determinantes para desarrollar la eficacia administrativa.

Paralelamente, García y Forero (2015) en su estudio: “*Calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá – Colombia*” desarrollaron un estudio transversal de carácter correlacional, para el cual utilizaron una población total de 100 funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá, la muestra fue dividida por mujeres (52,5 %), el 74,3% del total eran profesionales y el 18,8% eran técnicos, 55,4% eran soltero(a)s y 33,7% casado(a)s.

Para realizar esta investigación se empleó el Instrumento de Medición del Cambio – IMC- García y Forero (2010). El instrumento está constituido por nueve variables principales: a) adaptabilidad; b) liderazgo; c) participación/integración; d) comunicación; e) trabajo en equipo; e) aceptación; f) resistencia al cambio; g) conocimiento de la organización; y h) cultura de cambio; por tres factores de primer orden: a) factor individual; b) factor grupal; y c) factor organizacional; y por dos factores de segundo orden a) factor I: gestión del cambio: y b) factor II: proyección y desarrollo del cambio. (García & Forero, 2015, p. 83)

Para evaluar la calidad de vida laboral, se empleó la prueba que lleva el mismo nombre y fue diseñada por Gómez-Rada (2011), la cual consta de ocho dimensiones: Compensación y beneficios (5 ítems), Condiciones del ambiente y del trabajo (6 ítems), Naturaleza de la tarea (6 ítems), Desarrollo y seguridad laboral (3 ítems), Democracia organizacional (5 ítems), Derechos fundamentales (4 ítems), Equilibrio laboral (4 ítems), e Impacto social (6 ítems). La prueba empleada tiene un total de 39 ítems y consiste en

una escala tipo Likert con valor mínimo de 1 y máximo de 4 por ítem. (García & Forero, 2015, p. 84)

Los resultados obtenidos muestran una correlación significativa al 0.001 con todas las variables de cambio organizacional y de calidad de vida, excepto las de resistencia al cambio. Estos hallazgos sugieren que algunos de los aspectos a resaltar son la importancia de la calidad de vida y el compromiso con las tareas a realizar, ya que estos definen las metas y objetivos planteados por la entidad y enmarcan el trabajo y la productividad de los empleados, al igual que su disposición al cambio. (García & Forero, 2015, p. 79)

Por su parte, Paz y Marín (2015) en su tesis “*Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales*” en la cual utilizaron una investigación de tipo transversal descriptiva y la población estaba constituida por 84 personas distribuidas de la siguiente manera: Servicio Fisioterapia (12), Servicios Terapia de Apoyo (5), Servicio Fisiatría uno y Servicio Odontología (66). El Instrumento que utilizaron fue el cuestionario OPS.

Esta es una prueba proyectiva que permite identificar las percepciones individuales y grupales sobre la IPS que inciden en las motivaciones y el comportamiento de las personas. El cuestionario de la OPS para el análisis del CO, está diseñado con base en un conjunto de 80 reflexiones con preguntas cerradas, las cuales contienen dos opciones de respuesta dicotómicas (Falso o Verdadero) distribuidas aleatoriamente, diligenciadas en forma confidencial por los empleados, emitiendo juicios que perciben la realidad y caracterizan la organización. Trabaja cuatro dimensiones (Liderazgo. Motivación, Reciprocidad o Compromiso y Participación). A cada dimensión le corresponden cuatro

categorías. A su vez, cada categoría está compuesta por cinco preguntas, por lo que finalmente cada área contiene 20 preguntas. (Paz, & Marín, 2015, p. 58)

Se concluye que el CO de la IPS-UAM es poco satisfactorio en las cuatro dimensiones que lo componen, porque no hay sinergia entre ellas que permita que el CO favorezca el desarrollo de la organización y de quienes laboran en ella. (Paz, & Marín, 2015, p. 107)

Se evidencia que el Liderazgo posee un adecuado nivel en cambio la motivación junto con la reciprocidad y la participación fueron las más influyentes en forma negativa en esta investigación. Asimismo “se recomienda a la IPS - UAM que la medición del CO sea implementada de una manera sistemática que permita evaluar el impacto de las decisiones tomadas a partir de la línea base que generaron estos resultados” (Paz, & Marín, 2015, p. 112).

Giraldo y Loaisa (2013) en su investigación: “*Diagnóstico y Plan de Mejoramiento de Clima Organizacional en Cobres de Colombia Ltda.*”, buscaron identificar cómo está compuesto el CO en la empresa Cobres de Colombia Ltda., específicamente en la sede Acopi; teniendo en cuenta los factores organizacionales, sociales, entorno de mercado, etc. y considerando que actualmente la empresa no cuenta con un diagnóstico de CO, desconociendo de esta manera el nivel de satisfacción de los factores que lo componen.

Para este estudio se desarrolló una investigación cualitativa que se basó en la observación y su carácter explicativo, puesto que se enfocó en describir un fenómeno de interés para la empresa, desde la perspectiva de cada una de las personas objeto de estudio. La población estuvo conformada por 58 trabajadores pertenecientes al área de Acopi, tanto administrativas como operativas; la muestra estaba aprobada para aplicar al 100% de la población pero solo se recibió respuesta de 27 personas equivalentes al 46% de la población.

Se tomó como instrumento de recolección de información una encuesta que contó con 24 dimensiones o variables. Como conclusión de este trabajo se identificó que el CO en la empresa Cobres de Colombia Ltda., es aceptable, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la herramienta aplicada, la cual indicó que predomina un sistema organizacional autoritario, y además que en el puntaje obtenido en el análisis de las dimensiones ninguna obtuvo calificación de 10, siendo esta la más alta, hecho que denota que ningún colaborador está plenamente satisfecho con el CO de Cobres de Colombia Ltda. Al finalizar el estudio se planteó como recomendación la implementación de estrategias para mejorar las diferentes dimensiones en la empresa, se sugirió realizar reestructuración a los diferentes departamentos de la compañía, fortalecer procesos de inducción y capacitación, así como establecer un sistema de compensación salarial equitativo con relación a los conocimientos y experiencias.

Marco de referencia

Marco teórico

El clima a nivel organizacional en la actualidad se convierte en un componente neurálgico para el desarrollo y estabilidad empresarial, así como también tiene una incidencia directa en la productividad, es por esto que velar por una adecuada evaluación e intervención es el reto de todas las organizaciones actuales que deseen permanecer competitivas en el mercado actual.

A través del tiempo diferentes autores se han preocupado por una definición de CO, razón por la cual en esta investigación se toma como referencia a algunos de ellos. En primer lugar está Toro (2001) quien mencionó que el CO es un concepto complejo que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria. El CO corresponde a los consensos o percepciones compartidos e identificados al tomar a la organización como un todo analítico.

Danserau, Alutto y Yammarino citados por Toro (2001) sugirieron distinguir varios tipos de análisis en el estudio de clima. Un solo nivel: análisis particular de las percepciones de una persona, una diada, un grupo o un colectivo mayor. Multinivel: análisis que combina varios de los niveles precedentes. Multivariable: estudio simultáneo de varios factores o variables de clima. Multirrelación: examen de semejanzas y diferencias entre grupos u organizaciones.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por los autores mencionados anteriormente resulta evidente que el clima “es un constructo complejo, multidimensional que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva de que las personas construyen a partir de realidades colectivas en las que viven” (Danserau, Alutto y Yammarino como se citó en Toro, 2001, pp. 48-49).

Unos de los aspectos más importantes a considerar del CO, entendiéndose el mismo como un constructo complejo generado por la percepción conjunta, es la medición y evaluación objetiva del mismo donde se encuentran algunos de los instrumentos de clima más relevantes y validados hasta ahora, estos son: “Inventario de clima psicológico de Gavin y Howe (1975), Índice de CO de Stern (1968). Escala de Ambiente de trabajo de Moos (1981), Encuestas de calidad del empleo, cuestionario descriptivo del perfil de CO (OCDQ) entre otros” (García, 2008, pp. 162-163). Como resultado de este análisis encontraron que en cada instrumento se asumen y se definen variables aparentemente distintas a las que adoptan otros, en algunos casos encontraron coincidencias en el nombre y la definición de la variable. Dos de las categorías y aspectos analíticos del CO mencionadas por Toro (2001), son las relaciones sociales y las relaciones de autoridad en las cuales resalta la importancia del trato entre pares, compañeros y autoridades, identificándose variedad de dimensiones donde el tema central será el interrelacionamiento de cada uno de los miembros de una organización. Dentro de estas categorías de análisis se

encuentran unas sub categorías para la categoría de relaciones sociales: cohesión del grupo, relación entre compañeros, vida de relación, respeto, cooperación y relaciones interpersonales; para la categoría de relaciones de autoridad contempla las sub categorías: consideración del jefe, apoyo del supervisor, confianza gerencial, estilo de dirección, apoyo y claridad y a su vez la divide en claridad de la organización, claridad del rol y claridad de la dirección.

Adicionalmente, se encuentra otra serie de definiciones que aunque de diferentes autores siguen por la misma línea, como es el caso de Álvarez (1992) quien consideró que el CO es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo, además, Herzberg citado por Chiavenato (2000) complementó dicha definición argumentando que en el Clima también intervienen factores de motivación y conducta en el trabajo, los cuales son: factores de higiene o mantenimiento. Que son aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda organización, a saber: el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión. Asimismo, los motivadores que promueven la motivación incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

Como lo veíamos anteriormente, un factor importante en el CO es la motivación, es por esto que González (2008) define la motivación como:

La compleja integración de procesos psíquicos que efectúan la regulación inductora, del comportamiento pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscando o el objeto evitando) la intensidad y el sentido. La motivación despierta, inicia, mantiene fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue. (p.52)

Otro autor que habla de los componentes o dimensiones del clima es Sudarsky (1979) quien argumentó que “el CO es el reflejo de una situación grupal de motivación, la cual obedece a

diferentes patrones de comportamiento como consecuencias de las necesidades sociales” (como se citó en Pararroyo, 2016, p. 18).

Méndez (1985), complementando las definiciones vistas, define el CO como un producto del individuo en interacción con la organización que permite comprender y relacionar los procesos internos con el hombre dentro de esta.

A su vez, Schein (1998) brinda más que una definición y postuló:

[Que] los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (Como se citó en Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, p. 69)

Continuando con otras definiciones de clima encontramos a Brunet (1999) quien habló de la importancia del CO y afirmó lo siguiente:

Este es un reflejo de valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización, afirma que hay tres razones para analizar y diagnosticar el clima las cuales son, evaluar las fuentes de conflicto, iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos para dirigir la intervención y seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (p. 20)

Por otra parte, Likert citado por Brunet (1999) en su teoría del CO se refirió acerca de las variables que componen la percepción del mismo como lo son:

Las variables causales, estas son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene; las variables intermediarias, estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones y por ultimo las variables finales estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; por ejemplo la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas. (p. 29)

La combinación e interacción de las mismas da como resultado cuatro sistemas de tipos de clima; el autor define como sistema:

1 Sistema de autoritarismo explotador: los empleados tiene que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigo, de amenazas y ocasionalmente con recompensas. El Sistema 2 autoritarismo paternalista: es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunos castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar los trabajadores. El sistema 3 consultivo: la política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permiten a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. El sistema 4 participación en grupo: la dirección tiene plena confianza en sus empleados, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, en conclusión, aclarando que el

sistema 1 y 2 pertenecen a un clima de tipo autoritario (cerrado) y que el sistema 3y 4 pertenecen a un sistema de clima participativo (abierto). (Likert como se citó en Brunet, 1999, pp. 30-32)

Al encontrar estos tipos de clima se preocupó por la evaluación y componentes del CO, los cuales los categoriza de la siguiente manera:

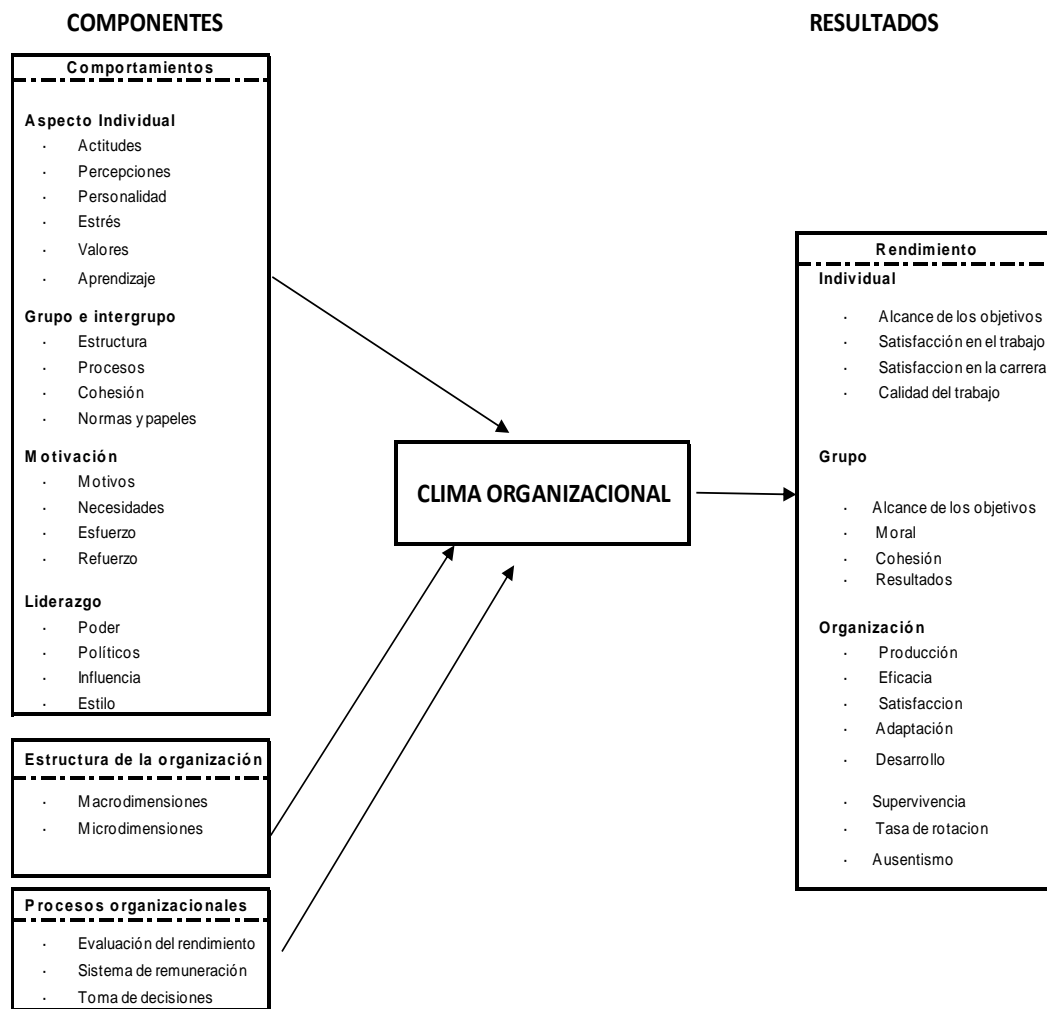


Figura 1. Componentes y resultados del clima organizacional

Fuente: tomado y adaptado de Gibson et al. Como se citó en Brunet (1999)

Las dimensiones más comunes encontradas a lo largo de las diferentes investigaciones basadas en clima son:

El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. (Likert como se citó en Brunet, 1999, p. 51)

De acuerdo a Bowers y Taylor:

Al momento de evaluar clima organizacional con el instrumento llamado survey of organizations hablan de la comunicación como una dimensión que se basa en las redes de comunicación que existen dentro de las organizaciones, así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. (Como se citó en Brunet, 1999, p. 50)

De otra parte, Toro (2009) afirmó: “La cultura Colombiana comparte con los demás países Latinoamericanos una concepción del poder y de la autoridad que tiene ciertos rasgos relevantes: machismo, autoritarismo y una amplia distancia de poder” (p. 77).

Asimismo, Toro (2009) definió el clima organizacional como “percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales tanto formales como informales” (p. 252).

Para otros autores el CO y la Satisfacción Laboral son factores estrechamente relacionados con el bienestar de las personas así como con la calidad de vida, y estos afectan directamente el desempeño laboral. Los estudios realizados muestran la influencia del CO en los procesos y resultados, destacando principalmente los siguientes aspectos: “motivación, comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales, participación, compromiso, logro de metas, satisfacción y desempeño laboral” (Chiang, Martín, & Núñez, 2010, p.13).

En resumen, el CO tiene implícitos aspectos internos y externos, es decir, refleja aspectos internos de trabajadores tales como la motivación, la percepción de las relaciones interpersonales, creencias, valores; así como también aspectos externos generados principalmente por la organización como el salario, el trabajo, la comunicación, las políticas y los procedimientos organizacionales. Todos ellos al interrelacionarse generan percepciones subjetivas porque están dadas desde el comportamiento de cada individuo y hacen parte determinante en el CO, razón por la cual pueden influir positiva o negativamente el mismo.

Marco legal

De acuerdo con estudios validados en esta investigación y basados en el contexto actual de las organizaciones, se ha evidenciado la importancia de tener estructurado un plan de gestión y calidad donde el CO influye en la productividad de las mismas. La aplicación de estos planes está soportada bajo Normas Internacionales y Leyes Nacionales que buscan el cumplimiento garantizando su aplicación.

De la misma manera, las organizaciones hoy en día deben garantizar un ambiente laboral y de salubridad en cada uno de los miembros de las organizaciones; este es un trabajo que no se ha dejado al libre albedrío, por lo que el gobierno a través de los años ha venido legislando sobre diversos temas de protección y apoyo al trabajador.

A continuación se mencionan algunas de estas normas y leyes:

Tabla 1. *Normatividad*

| Norma | Concepto | Fecha de Publicación |
|--|--|-----------------------------|
| Ley 50 de 1990 Decreto 1127 de 1991 | Art. 4. El empleador elaborará los programas que deban realizarse para cumplir con lo previsto en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. Dichos programas estarán dirigidos a la realización de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación, incluyendo en éstas las relativas a aspectos de salud ocupacional, procurando la integración de los trabajadores, el mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales. Art. 6. La ejecución de los programas señalados en el presente Decreto se podrán realizar a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, las Cajas de compensación Familiar, centros culturales, de estudio y en general, de instituciones que presten el respectivo servicio. | Abril 30 de 1991 |
| Ley 100 de 1993 | Crea el sistema de seguridad social integral, para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional. | Diciembre 23 de 1993 |
| Ley 1010 de 2006 | “Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo” (p. 1). | Enero 23 de 2006 |
| Ley 1164 de 2007 | “Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en salud” (p. 1). | Octubre 03 de 2007 |
| Ley 1438 de 2011 | “Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud” (p. 1). | Enero 19 de 2011 |
| Decreto 614 de 1984 | El literal C del artículo 2, señala como objeto de la salud ocupacional: “proteger a la persona contra los riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, psicosociales, mecánicos, eléctricos y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo”. | Marzo 14 de 1984 |

| | | | |
|------------------------------|------|---|----------------------|
| Decreto de 1998 | 1567 | Crea el Sistema de Estímulos, los Programas de Bienestar y los Programas de Incentivos. | Agosto 5 de 1998 |
| Decreto de 1998 | 2504 | Dicta otras disposiciones y aclaraciones sobre Planes de Incentivos. | Diciembre 11 de 1998 |
| Decreto de 2006 | 515 | “Por medio del cual se da cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley 1010 de 2006” (p. 1). Artículo 2: “Acciones y Mecanismos de Prevención”. | Diciembre 20 de 2006 |
| Decreto de 2009 | 2566 | <p>“Por el cual se adopta la tabla de enfermedades profesionales” (p. 1). Señala en el Numeral 42 del artículo 1:</p> <p>Las patologías causadas por estrés en el trabajo comprenden “labores de sobrecarga cuantitativa, demasiado trabajo, en relación con el tiempo para ejecutarlo, tareas repetitivas combinadas con sobrecarga de trabajo. Labores con técnicas de producciones en masa, repetitivas o monótonas o combinadas con ritmo y/o control impuesto por la máquina. Trabajos por turnos, con estresantes físicos con efectos psicosociales, que produzcan estados de ansiedad y depresión, infarto del miocardio u otras urgencias cardiovasculares, hipertensión arterial, enfermedad acido péptica severa o colon irritable”</p> | Julio 07 de 2009 |
| Decreto de 2015 | 1072 | “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo” (p. 1). | Mayo 26 de 2015 |
| Norma Internacional ISO 9001 | | Sistemas de gestión de calidad - Requisitos. “La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo para lograr conformidad con los requisitos del producto” (p. 7). | Noviembre 15 de 2008 |
| Resolución 1016 de 1989 | | En el numeral 12 del artículo 10: una de “las actividades de los subprogramas de medicina preventiva y del trabajo es diseñar y ejecutar programas para la prevención y control de enfermedades generadas por riesgos psicosociales”. | Marzo 31 de 1989 |
| Resolución | | Por el cual se establecen disposiciones y se definen | Julio 17 de |

| | | |
|--------------|--|------|
| 2646 de 2008 | responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención, y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. (p. 1) | 2008 |
|--------------|--|------|

Fuente: elaboración propia

Marco contextual

En Colombia la infraestructura vial es deficiente, el mal estado de las vías limita a las poblaciones a comercializar sus productos agrícolas, ganaderos e industriales. En busca de solucionar esta problemática, el Gobierno Nacional crea soluciones que aumentan la probabilidad de mejorar la situación social y económica de sus habitantes, con inversión de capital privado que genere empleo y activación de las actividades de construcción, mantenimiento y recuperación de carreteras. Este es el modelo que el país ha adoptado para mejorar la infraestructura vial nacional y por ello se creó la cuarta generación de concesiones viales (4G), a la cual pertenece la Transversal del Sisga "Rehabilitación y construcción del corredor vial Sisga – Villa María". Es una empresa privada constituida bajo contrato público No. 009-2015 con el objeto es realizar los estudios y diseños, construcción, rehabilitación, mejoramiento, operación, mantenimiento, gestión predial, gestión social y ambiental del corredor vial Sisga – Santamaría; el cual permitirá la conectividad de los Llanos Orientales y el centro del país, con influencia de los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Casanare.

Esta obra tendrá una vigencia aproximada de 25 a 29 años, donde se establece la obligación de la constitución de un Patrimonio Autónomo mediante la celebración de un Contrato de Fiducia Mercantil irrevocable de garantía celebrado con Helm Fiduciaria; este consiste en la fuente de pago con una sociedad Fiduciaria para la administración de los recursos del proyecto y

ejecución de los pagos que se requieran en el desarrollo del contrato. Todo esto con el objeto de garantizar el desarrollo y bienestar del proyecto, y dar un cumplimiento al plan de garantías de las comunidades aledañas a través de la implementación de Planes de Gestión Social que les permita potencializar el crecimiento y la sostenibilidad de la región, así como también explotar todos los bienes de la Concesión y prestar los servicios adicionales, de acuerdo con lo previsto en el Contrato y en la ley, sin afectar el desarrollo económico y social del proyecto.

Es preciso mencionar que para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la organización, se hace necesario analizar cómo se construye el clima organizacional en la Concesión del Sisga S.A.S. y sus principales características, para que pueda identificar una cultura propia que genere un valor agregado a la organización y contribuya al cumplimiento de metas y por ende al éxito organizacional, a un buen ambiente laboral y al desarrollo económico social de la organización y sus colaboradores; todo en busca del desarrollo del proyecto que se encuentra conformado por capital nacional y extranjero, actuando como socios estratégicos las siguientes empresa:

KMA Construcciones S.A. empresa colombiana:

Fundada en el año 2001 como respuesta al crecimiento de nuestro país en el área de infraestructura, su propósito fundamental es mejorar cada día la prestación de sus servicios y generar una alta satisfacción y confianza a todos sus clientes, cuenta con una gran experiencia en infraestructura vial, acueductos, alcantarillados y urbanismo, siendo encargada de la ejecución de cuatro (4) contratos de obras de concesión vial desarrollados en Colombia y pionera en el desarrollo de proyectos de alcantarillado por métodos constructivos que facilitan la continua operación de vías y permiten conservar la infraestructura existente. (Fondo de Inversión Colectiva Valor Inmobiliario, 2012, p. 24)

Otro grande de la construcción vial es la importante firma española Grupo Ortiz:

Su ámbito de actuación se centraba en las comunidades de Madrid, Castilla La Mancha y Castilla León, siendo su principal actividad la conservación, mantenimiento y la reparación de infraestructuras viarias; [...] el crecimiento de la compañía es constante, inicia su actividad internacional en el año 2010 en Perú. Actualmente está implantado en Colombia, México, Panamá y Argelia, con proyectos de mantenimiento de energía en Italia y Francia, plantas Solares Fotovoltaicas finalizadas en Guatemala y Honduras y en ejecución en Chile y proyectos de gestión integral del agua en Rumanía. (Grupo Ortiz, 2014, párr. 1-8)

Finalmente está la firma Obras Especiales Obresca S.A.S. que “es una empresa de obras de ingeniería civil que efectúa trabajos de demolición y preparación de terrenos para la construcción de edificaciones. Actúa bajo la modalidad de contratación directa o por medio de licitaciones” (Obras Especiales Obresca S.A., 2016, párr. 3).

Categorías de estudio

Para la presente investigación se tomaron como base algunas de las categorías de análisis del Clima Organizacional de Toro (2001).

Relaciones Sociales

En esta categoría los aspectos a analizar son: cohesión de grupo, relación entre compañeros, vida de relación, respeto, cooperación y relaciones interpersonales; elementos que se ven afectados en cualquier proceso de cambio y que para este estudio es necesario caracterizar.

Claridad

Donde los aspectos a analizar son: claridad de la organización, es decir, qué tanto se conoce o se sabe del objetivo de la organización; claridad del rol, lo cual determina la posición de la persona dentro del contexto organizacional de acuerdo a sus funciones y objetivos a alcanzar con el desarrollo de las mismas; claridad de la dirección, permitiendo identificar si existen jerarquías y si es de conocimiento del personal, así como el canal de información y la claridad de la estructura, en otras palabras, todo lo relacionado a políticas, normas y directrices que apoyan la gestión y cumplimiento tanto al interior como al exterior de una organización.

Comunicación

La comunicación juega un papel importante dentro la organización y cada uno de sus miembros; saber cuál es el objeto de la organización les da la oportunidad de tomar decisiones en determinados momentos y dar repuestas a muchos interrogantes, además brinda la posibilidad de hablar sin temor acerca de sus inconformismos. La comunicación es la principal herramienta para desarrollar las relaciones humanas, ya sea de forma verbal o no verbal, audiovisual, interpersonal o escrita. Por medio de la comunicación se pueden expresar todos los sentimientos que genera la cotidianidad en contextos sociales, laborales, personales y grupales; y por consiguiente, para esta investigación en el contexto organizacional, desde el inicio y conformación de nuevas empresas, como en el desarrollo y complejidad de las mismas, convirtiéndose la persona en el principal actor y generador de relaciones positivas o negativas.

Motivación

La motivación organizacional tiene en cuenta todos los aspectos que afectan a la persona, contempla sus percepciones sobre el contexto en el que se encuentra desde lo emocional hasta lo laboral. Como ya se ha visto, **González 2008** menciona que es la compleja integración de procesos psíquicos que efectúan la regulación inductora, del comportamiento pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscando o el objeto evitando) la intensidad y el sentido. La motivación despierta, inicia, mantiene fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue.

Marco metodológico

Diseño de la investigación

Esta investigación es de tipo cualitativo porque de acuerdo con Lerma (2016):

Se refiere a estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños.

En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. Su función es describir o generar teorías a partir de los datos obtenidos. (p. 19)

Las investigaciones consultadas evidencian los conceptos y comprensiones partiendo de los datos y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas, por ello se afirma que la investigación cualitativa es subjetiva y que en ella predomina la interpretación y la comprensión de los hechos enmarcados en un contexto específico de la realidad.

De igual forma el estudio es de carácter descriptivo en la medida que busca especificar las propiedades y características de una situación particular, en este caso el CO de la Concesión del Sisga S.A.S. Es preciso mencionar que una investigación descriptiva según Tamayo (2003):

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. (p. 46)

Población y tamaño de la muestra

La población de estudio está compuesta por 98 personas que trabajan en la empresa Concesión del Sisga S.A.S., ubicada en la ciudad de Bogotá, distribuidas en diferentes áreas como operativos, administrativos y directivos.

El muestreo es no probabilístico o por conveniencia, teniendo en cuenta que a partir del objetivo de esta investigación, la información proporcionada por algunos miembros de la organización genera gran riqueza por la posición que ellos ocupan en la misma y por el mismo fenómeno de estudio.

El muestreo fue dirigido a un grupo de 8 personas (Director Jurídico, Director Financiero, Gerente, Coordinador SISO, Representante Legal Suplente, Miembro de Junta, Gerente EPC, Director Financiero Ortiz Construcciones), dentro de los cuales 5 son de nacionalidad española y 3 son de nacionalidad colombiana. Tal como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 2. . *Distribución de la Población entrevistada*

| Áreas | Población | Muestra | % Participación |
|-----------------|-----------|----------|-----------------|
| Directivos | 7 | 7 | 100% |
| Administrativos | 20 | 1 | 5% |
| Operativos | 71 | 0 | 0% |
| Total | 98 | 8 | 8% |

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. *Distribución de la Muestra*

| Áreas | Población | % Participación |
|--------------|-----------|-----------------|
| Extranjeros | 5 | 63% |
| Nacionales | 3 | 38% |
| Total | 8 | 100% |

Fuente: elaboración propia

Recolección de la información

Para el desarrollo del presente estudio se diseñó como instrumento una entrevista semiestructurada conformada por 14 preguntas de tipo abierto, con las cuales se busca describir cómo es el comportamiento de las categorías y cómo se construye este en el CO de la Concesión del Sisga S.A.S., todo con el fin de que sea aplicada a la muestra de estudio, previa autorización y consentimiento; de igual manera, garantizando la confidencialidad del entrevistado y buscando caracterizar el CO.

Las características del instrumento aplicado obedecen a una entrevista semiestructurada, teniendo en cuenta que según Blasco y Otero (2008) la entrevista semiestructurada a pesar de estar definida en un formato preestablecido, la secuencia y la formulación de las preguntas pueden variar dependiendo del sujeto entrevistado, lo cual indica que se tiene la libertad de profundizar en el tema con nuevas preguntas que no estén establecidas en el guion.

Aspectos éticos

Durante la realización de este estudio se tuvieron en cuenta los principios y valores éticos de cada uno de los entrevistados; en consecuencia, este estudio se desarrolló conforme a los siguientes criterios:

- Se ajustará a los principios científicos y éticos que la justifiquen.
- Deberá prevalecer la seguridad de los beneficiarios y expresar claramente los riesgos (mínimos).
- Contará con el Consentimiento Informado y por escrito del sujeto de investigación o su representante legal.
- Establecer que la investigación se llevará a cabo cuando se obtenga la autorización: del representante legal de la organización investigadora y de la organización donde se realice la investigación; el Consentimiento Informado de los participantes.

Resultados

Según estudios consultados en este trabajo día a día el CO juega un papel importante en el logro de resultados de las organizaciones; por ello se considera que para la Concesión del Sisga SAS le es indispensable caracterizar un CO que le permita identificar aspectos determinantes como una comunicación asertiva, motivación, conocimiento del rol y relaciones sociales entre otros; características fundamentales para la ejecución de un proyecto con una durabilidad de 29 años y en el cual le es necesario establecer un ambiente laboral sano y una disminución de costos en la contratación y capacitación de los empleados.

A lo largo de esta investigación se pudo evidenciar ciertos aspectos importantes que permitieron esclarecer las características de CO, basados en la pregunta que se planteó en la presente investigación:

Relaciones Sociales

Toro (2001) resalta la importancia del trato entre pares, compañeros y autoridades, identificándose variedad de dimensiones donde el tema central será el interrelacionamiento de cada uno de los miembros de una organización.

Colombia

“Hay compañerismo, trabajo en equipo creo que todavía nos hace falta mucho para lograrlo”

España

“Yo pienso que estamos todavía en proceso de aprendizaje y la interacción pues obviamente es buena”

A través del análisis de las entrevistas en relación con la categoría correspondiente a las relaciones sociales se puede evidenciar un alto nivel de compañerismo, sin embargo, este compañerismo no es suficiente para lograr un adecuado trabajo en equipo dentro de la organización SISGA. Tal como algunos de ellos evidencian, es importante fortalecerlo dentro de la concesión pues tal como plantea Toro (2001) es necesario el interrelacionamiento de cada uno de los miembros, y añadiríamos nosotros, es necesario para lograr los objetivos estratégicos; no se debe olvidar que esta organización comparte miembros de culturas diferentes (Colombia y España), culturas las cuales tienen formas históricas diferentes de relacionarse y de vincularse, por ende se podría decir, teniendo en cuenta, la corta trayectoria de la organización, que apenas se está consolidando estas relaciones sociales.

Claridad

Toro (2001) abarca la claridad dividida en los siguientes aspectos: la Claridad de la organización, claridad del rol, claridad de la dirección.

Colombia

“Se dan instrucciones, pero estas instrucciones son para delegar más hacia arriba. Y eso influye en lo que hablábamos anteriormente de la comunicación”

España

“Creo que todo el mundo conozca, si conocen su puesto, pero no conocen lo que implica ese puesto, entonces es otro de los motivos de “impotencia” que sufrimos los demás”

De acuerdo a la definición de claridad de Toro, encontramos que dentro de la Concesión del Sisga SAS actualmente no se evidencia claridad dentro de la organización, teniendo en cuenta que en las organizaciones la planeación estratégica (misión, visión, objetivos, valores organizacionales) son fundamentales para determinar el objetivo de la organización y la contextualización de cada uno de los colaboradores, la ausencia de estos aspectos puede generar una percepción de insatisfacción.

Motivación

González (2008) menciona que es la compleja integración de procesos psíquicos que efectúan la regulación inductora, del comportamiento pues determina la dirección (hacia el objeto-meta buscando o el objeto evitando) la intensidad y el sentido. La motivación despierta, inicia, mantiene fortalece o debilita la intensidad del comportamiento y pone fin al mismo, una vez lograda la meta que el sujeto persigue

Colombia

“No hay como un reconocimiento que marque la diferencia, no pasa de un lo hiciste bien y ya”.

España

“Pues lo que más me gusta es lo que menos me gusta también que es ehheh pues trabajar con personas con una mentalidad diferente, con una forma de ver el trabajo y la vida diferente y al final pues eso tiene, implica ehheh retos, dificultades y enriquecimiento”

De acuerdo al planteamiento de González, se evidencia que la organización hasta el momento no ha influido en los comportamientos de los miembros directivos de la concesión, manteniéndola debilitada sin poder aportar al desarrollo de un buen CO.

Basados en este planteamiento de Gonzalez evidenciamos implícita la categoría de la motivación siendo está intensa y la que le da sentido a los españoles entrevistados para aceptar hacer parte de la concesión, sentir que son valorados por sus capacidades y conocimientos siendo reconocidos y enviados a Colombia en representación del grupo español. Igualmente se evidencio en los colaboradores colombianos al sentir que sus conocimientos se complementaban con cada aprendizaje generado en el día a día de la concesión, creando un gran sentido de pertenencia a la misma y compromiso en la ejecución de sus labores.

De acuerdo a lo anterior vemos que a nivel personal cada uno de los entrevistados se sintió motivado por hacer parte importante de la organización, sin embargo a nivel de grupo en el contexto laboral esta categoría se ve afectada por la diferencias de conceptos y estilos de organización. Lo que nos lleva a plantear que se debe definir la estructura organizacional donde se identifiquen las líneas directivas claramente y sus correspondientes funciones identificando desde donde y hasta dónde va la responsabilidad de cada cargo y como cada uno puede afectar la labor del otro si sus funciones no se realizan de la manera correcta.

Comunicación

Brunet (2014), Es una dimensión que se basa en las redes de comunicación que existen dentro de las organizaciones, así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Colombia

“No hay una comunicación asertiva, Eh... se habla, se comenta, se dice, pero... ¡no...! como que no se toman las ideas como deben ser, y muchas veces esto genera re-procesos que no deberían estarce presentando”

España

“La comunicación es uno de los son varios retos los que tenemos y la comunicación es uno de ellos, estamos intentando que efectivamente cada uno con lo que aporte de su trabajo sea bueno para el grupo y eso es lo que todavía creo yo que en esta concesión no hemos conseguido aunque hemos dado pasos hacia adelante”

Según análisis realizado a esta categoría se evidencia que la comunicación dentro de la Concesión del Sisga es casi nula; de acuerdo a la definición de comunicación de Brunet, encontramos que dentro de la Concesión no existen redes de comunicación apropiadas y definidas; cada cultura trae consigo hábitos o costumbres tanto personales como organizacionales y las funciones se realizan de acuerdo a la percepción de cada rol, pues no existen manuales y procedimientos dentro la organización que permita un desarrollo adecuado de funciones y esto tiende a distorsionar el verdadero sentido de lo que se busca hacer; la gente parte de lo personal, lo que ya sabe hacer a través de la experiencia, sin tener en cuenta leyes y principios que rigen en nuestro país.

Interpretación de entrevistas

Tabla 4. *Entrevista a miembro de la Junta Directiva*

| Categoría | Subcategoría | Sujeto | Análisis |
|---------------------|-------------------|--|---|
| Relaciones Sociales | Cohesión de Grupo | “Por ejemplo nosotros estamos planteando un cambio en la ingeniería que nos hace los diseños y no sabemos si el cambio que podemos dar en este caso puede ser peor efectivamente”. | Considera que no siempre los cambios son oportunos y que aún se está en un proceso de adaptación, por lo que es necesario aprender de todos; los cambios se deben hacer para cumplir con los objetivos de la organización pero pueden afectar la construcción del CO dentro de la organización. |
| | | “Yo pienso que estamos todavía en proceso de aprendizaje y la interacción pues obviamente es buena, como españoles queremos hacer aquí proyectos tenemos que aprender a interactuar con la con la cultura colombiana y con el personal colombiano que hay aquí”. | |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Relación entre Compañeros</p> | <p>“Es una cultura diferente, un idioma también casi diferente y claro que nos afecta el ser de culturas, bueno sí, sí nos afecta mucho, pero estamos en superarlo, o sea esto es un proceso largo y más con mucha gente que no has conocido o que conoces en este proyecto solamente y te adaptas a la persona, te adaptas a la cultura, impacta muchísimo”.</p> | <p>Considera que la diferencia de cultura ha impactado demasiado en la relación con sus compañeros, a pesar de tener muchas cosas en común como el idioma, las costumbres, etc.; el proceso de adaptación ha sido largo pero él tiene la disposición para generar una buena relación con sus compañeros.</p> |
| <p>Respeto</p> | <p>“O sea estamos en el caldo de cultivo perfecto para que el clima sea tenso, más que por las relaciones personales sino por los objetivos a conseguir con un equipo que no se conoce con la suficiente experiencia entre ellos ¿no?”.</p> | <p>Argumenta que el CO en la organización es tenso, que la conformación del equipo ha sido difícil porque aún todos los miembros no se conocen lo suficiente y tienen diferentes niveles de experiencia, pero su objetivo es terminar el proyecto.</p> |
| <p>Claridad</p> <p>Claridad de la Organización</p> | <p>“Aquí estamos en el caldo de cultivo como para que se produzca la tormenta perfecta, tenemos un proyecto muy exigente ehh donde hay que alcanzar unos objetivos que no están aparentemente están totalmente definidos pero la forma de conseguirlos, llegar a ellos no lo están y si a eso se le junta la formación del equipo nuevo en el que no se conocen perfectamente con una experiencia en común para conseguir esos objetivos pues hace que esas dos posibilidades que existen sea complicado”.</p> | <p>Considera que se tienen claros los objetivos, pero la conformación del equipo de trabajo ha dificultado un poco alcanzarlos; la experiencia y profesionalismo juegan un papel muy importante en el cumplimiento de los mismos.</p> |

| | | | |
|--|--------------------------|--|--|
| | Claridad del Rol | “No creo que todo el mundo conozca, sí conocen su puesto, pero no conocen lo que implica ese puesto, entonces es otro de los motivos de “impotencia” que sufrimos los demás”. | Su percepción es que las personas conocen su rol pero no conocen las implicaciones que éste tiene para el logro de los objetivos. |
| | Claridad de la Dirección | “A mí me gusta la posibilidad que tenemos de transformar los conocimientos que hemos adquirido durante muchos años”. | Su objetivo es compartir conocimientos y experiencias en este proyecto como Gerente de la empresa Ortiz Construcciones. |
| | Comunicación | “La comunicación es uno de los, son varios retos los que tenemos y la comunicación es uno de ellos, estamos intentando que efectivamente cada uno con lo que aporte de su trabajo sea bueno para el grupo y eso es lo que todavía creo yo que en esta concesión no hemos conseguido, aunque hemos dado pasos hacia adelante” | Considera que la comunicación es un reto en la concesión, cada miembro de la organización debe aportar para generar mejores relaciones |
| | Motivación | “Pues en un primer momento satisfacción porque la empresa deposite confianza en ti para en mi caso vine yo el primero y bueno a lo largo del tiempo pues las sensaciones son contra puestas, hay satisfacciones personales, hay decepciones personales, hay satisfacciones en el trabajo, decepciones en el trabajo, bueno pues como la vida misma, se siente de todo” | Considera que Ortiz Construcciones le dio una buena oportunidad al permitirle venir a trabajar en Colombia, aunque este cambio de vida ha implicado aspectos positivos y negativos tanto a nivel laboral como a nivel personal |

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Entrevista a Responsable Financiero de Ortiz Construcciones

| Categoría | Subcategoría | Sujeto | Análisis |
|-----------|--------------|--------|----------|
|-----------|--------------|--------|----------|

| | | | |
|----------------------------|---------------------------|---|---|
| Relaciones Sociales | Cohesión de Grupo | <p>“Efectivamente o sea las crisis los cambios, bueno puede dar una oportunidad para cambiar y mejorar y una oportunidad si empeorar y realmente los cambios como tal no son malos no, en el tiempo se demuestran”.</p> <p>“En general en general positivo evidentemente el interactuar con diferentes culturas o entre diferentes culturas te enriquece, tú dejas algo de ti y algo de ellos algo de otras culturas queda en ti no”.</p> | <p>Considera que los cambios son oportunos porque además de aprender de las personas y permite interactuar con diferentes culturas lo cual es enriquecedor y se obtiene retroalimentación de conocimientos.</p> |
| | Relación entre Compañeros | <p>“Vemos un proteccionismo a fin de cuentas nosotros venimos de fuera, no por españoles sino por diferentes y sí que realmente en la interrelación con las personas no en el plano particular, no en el plano personal, pero en el plano de empresa, de trabajo, de negocio si se nota, o sea hay a mi juicio mucho proteccionismo”.</p> | <p>Considera que el país es regionalista, existe proteccionismo y se nota una marcada diferencia por el hecho de ser extranjeros.</p> |
| Claridad | Claridad del Rol | <p>“Yo comparto la opinión de CB, efectivamente no todo el mundo es capaz de asumir su rol, no todo el mundo conoce cuál es el mismo y ese es el problema”.</p> | <p>Considera que no todas las personas son capaces de asumir el rol que desempeñan debido a que no todos lo conocen.</p> |
| Comunicación | | <p>“No, no tengo nada que decir al respecto de la comunicación”</p> | <p>Esta persona por su cargo no tiene contacto directo con todo el personal de la organización”</p> |
| Motivación | | <p>“No se puede desligar el trabajo de lo que de la vida laboral de la vida cotidiana, de la vida</p> | <p>Para esta persona la experiencia de venir a Colombia ha sido</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>familiar de la vida particular y evidentemente aunque las condiciones de trabajo son diferentes, las condiciones de vida eh pues las intentamos bueno pues absorber todo lo que podamos y enriquecernos eh bueno evidentemente todo lo que es un cambio para ti una diferencia de vida eh facilita o facilita enriquecerte personalmente o sea que yo entiendo que es positivo claro”</p> <p>“Yo si sentí agradecimiento porque realmente sentí un empuje por parte de la empresa, apostó por mí para estar aquí y realmente no es ningún trauma venir a Colombia, Colombia es un país enriquecedor y realmente con muy buenas oportunidades y creo que estamos en el sitio que teníamos que estar, yo en lo particular”</p> | <p>enriquecedora en todos los aspectos de su vida, siente que el cambio ha sido positivo en su vida y siente que la empresa confía en él y en sus capacidades para poder lograr el objetivo del proyecto.</p> |
|--|---|---|

Fuente: elaboración propia

Tabla 6. *Entrevista a Directora Jurídica*

| Categoría | Subcategoría | Sujeto | Análisis |
|----------------------------|-------------------|--|---|
| Relaciones Sociales | Cohesión de Grupo | <p>“Digamos que ha funcionado perfectamente, con el socio español igual entonces no, no le veo diferencia alguna, creo que nos retroalimentamos de ciertas cosas, hay cosas para ellos que son novedosas, hay cosas de nosotros que ellos de pronto nos comparten experiencias que son útiles para nosotros, entonces digamos que es un proceso de</p> | <p>En el relacionamiento como personas sociales que son, no se evidencia diferencia alguna, todo fluye bajo un contexto de respeto por el otro y aprendizaje continuo de sus costumbres, creencias, dialectos y expresiones. Para todos es claro que todo tiene un proceso y mucho más cuando se está iniciando una</p> |

| | | |
|------------------------------|---|--|
| | <p>aprendizaje de todos”.</p> <p>“Yo creo que son procesos normales que no solamente pueden ser acá sino que se dan en todas las empresas y podríamos decir que por lo nueva digamos que están en ese proceso como autoconocimiento y relación con todos los miembros del equipo”.</p> <p>“Pero sí ha chocado, chocan, algunos conceptos que de pronto hay en España que no hay acá de todos, conceptos organizacionales, conceptos de oposición, conceptos de informes, nosotros somos un país lo que uno nota es un país mucho más de tramitología mucho menos formal”.</p> <p>“El hecho que seamos de diferente nacionalidad no hace que tengamos una relación personal distinta”.</p> <p>“Yo creo que tenemos mucho en común, personalmente o sea ellos también tienen unas cosas diferentes y hemos aprendido”.</p> <p>“No hacemos diferencias de tipo personal hasta la fecha”.</p> | <p>organización, considerando que se están conociendo de manera personal como organizacional, que es donde particularmente sí han percibido diferencias en cuanto a la forma de planear y ejecutar proyectos, pues los métodos organizacionales de cada país son muy distintos. Sin embargo, los españoles son conscientes aunque no estén de acuerdo, de que en Colombia se deben seguir muchos más protocolos que en España.</p> |
| Relación entre Compañeros | | |
| Respeto | <p>“Culturalmente somos distintos, pero eso no quiere decir que no respetemos los gustos y/o creencias de cada país, todo lo contrario, compartimos y aprendemos sobre sus costumbres y ellos a su vez las nuestras”.</p> | |

| | |
|---|--|
| <p>Claridad</p> <p>Claridad de la Organización</p> | <p>“Es un proceso como les decía nosotros somos una organización relativamente nueva pero digamos que tenemos que tener ya unas bases. Eeh hay muchas cosas por adoptar todavía, hay muchas cosas por mejorar y hay muchas cosas por apropiarse, entonces digamos que estamos en un proceso”.</p> <p>“Digamos que no todo mundo, creo que nos ha faltado en el proceso de inducción más claridad de qué es la empresa, cómo es la empresa, cómo funciona”-</p> <p>“Culturalmente en el tema empresarial las políticas de ellos y las políticas nuestras no se encajan digamos totalmente pero digamos que finalmente el objetivo es que las personas estén bien”.</p> <p>“Falta a la estructura interna establecer manual de funciones muy bien delimitados, yo creo que eso lo estamos trabajando”.</p> <p>“Acá queremos todo más por escrito, acá somos más mas si más formales por decirlo de alguna manera, como de más trámite para hacer, ellos de pronto lo ven más fácil, si hay cosas que ellos los ven muy fácil, que acá si los vamos a hacer no puede ser tan fácil si siempre es duro de entender, pero uno termina entendiendo también mucho muchísimo de</p> <p>Son una organización relativamente nueva, la cual al conformarse no tuvo presente desarrollar una planeación estratégica de acuerdo a sus necesidades, iniciaron consolidándose como concesión y continuaron con la ejecución. Es por ello que no cuentan con documentación que sustente perfiles, roles, organización jerárquica, funciones, manuales, entre otros. Esto ha causado que los colaboradores no identifiquen en donde se encuentra su función dentro de la organización, provocando falta de información.</p> |
|---|--|

| | | |
|---|--|---|
| <p>Claridad del Rol</p> <p>Claridad de la Dirección</p> | <p>eso”.</p> <p>“Ya era una experiencia adquirida y de pronto uno empieza como a capitalizar los conocimientos que se tienen en áreas específicas”.</p> <p>“No están totalmente descritos quiénes son cómo es funcionalmente la organización”.</p> <p>“Digamos que no todo mundo, creo que nos ha faltado en el proceso de inducción más claridad de qué es la empresa, cómo es la empresa, cómo funciona”.</p> <p>“Falta a la estructura interna establecer manual de funciones muy bien delimitados, yo creo que eso lo estamos trabajando”.</p> | |
| <p>Comunicación</p> | <p>“Sí hay deficiencias de comunicación”.</p> <p>“A veces uno no tiene una comunicación asertiva”.</p> <p>“No fluye la comunicación como debe fluir o por lo menos no se entendiera, todos no entendieran lo mismo”.</p> <p>“Digamos que una persona que tiene un rango más bajito a veces no le llega la misma comunicación que le llega a los</p> | <p>El no tener clara su ubicación organizacional dentro la concesión se presta para malos entendidos, pues no están delimitados los procesos, no se evidencia en dónde inician y hasta dónde llega la responsabilidad de cumplir o incumplir con sus funciones, lo cual genera confusión. Con este entorno la comunicación se ve directamente afectada, pues no es asertiva, y a este hecho se le suman los métodos y manejos diferentes que se</p> |

superiores, para algunos puede ser absolutamente claro pero para otros de pronto no y hablo en esos niveles de jerarquía no es lo mismo”.

“Me parece una empresa todo súper, bueno nos falta organizarnos mucho más si nos falta organizarnos más, nos falta tener comunicación más asertiva, tener lineamientos más claros”.

“Yo creo que sí hay deficiencias de comunicación. Creo que en el entorno general, tanto académico como laboral como hasta personal hay problemas de comunicación, a veces uno no tiene una comunicación asertiva digamos no están totalmente descritos quiénes son, cómo es funcionalmente la organización, entonces a veces se presta que no halla digamos que no fluye la comunicación como debe fluir o por lo menos no se entendiera, todos no entendieran lo mismo”.

hacen en Colombia vs España, generando un clima un poco tenso en algunos momentos. A pesar de estas dificultades no tienen roses o diferencias a nivel personal, pueden trascender lo laboral de lo personal.

Motivación

“En este momento no tengo plan, ningún incentivo la verdad, a lo sumo han sido capacitaciones, algún tipo de capacitaciones que dan las empresas pero digamos en este momento no hay una política de incentivos”.

Ser parte de la concesión y sentir que sus directivos confían en el trabajo de sus colaboradores es muy motivante, igualmente el hecho de poder poner sus conocimientos en el desarrollo de sus funciones y adicionalmente adquirir nuevos

| | |
|--|---|
| | <p>“Me gusta es que las personas aprendizajes hace que se sienta crean en mí, yo estoy acá compromiso por la empresa. porque alguien creyó en mí, No cuentan con planes de alguien que confía en mí, bienestar, contemplan en un alguien que piensa que puede futuro tenerlos y poder tener las, que puedo tener la reconocer a sus colaboradores; fidelidad para con ellos, situación que permite obtener entonces digamos que es una oportunidad de mejora. gratificante y también eso motiva a que uno esté como muy pendiente de muchas cosas, pero pero bien”.</p> |
|--|---|

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. *Entrevista a miembro de la Junta Directiva*

| Categoría | Subcategoría | Sujeto | Análisis |
|----------------------------|---------------------------|--|---|
| Relaciones Sociales | Cohesión de Grupo | <p>“Yo pienso que en esta concesión no ha habido importantes cambios de organización, entonces pues por ahora pues diríamos ¿qué bien no? pero sin criterio”.</p> <p>“Yo creo que es bueno en términos generales la verdad que probablemente al principio habría sus choques, sus llamados de atención, sus peculiaridades pero creo que ahora mismo no, no siento que eso sea una cosa importante”.</p> | <p>Considera que el ambiente de trabajo ha mejorado; aunque al principio se presentaron choques, se han ido subsanando; la diferencia entre culturas y conceptos hace en ocasiones un ambiente tenso.</p> |
| | Relación entre Compañeros | <p>“La verdad que no estoy en el día a día de la concesión como para poder dar una respuesta muy orientada en ese sentido, pero me puedo imaginar que bueno que parte de una situación inicial de</p> | <p>Percibe que los lazos de amistad entre los compañeros son buenos, es difícil construirlos pero poco a poco se van</p> |

| | | | |
|----------|-----------------------------|---|--|
| | | <p>desconfianza a partir de la cual pues hay que generar unos hilos de confianza y que bueno pues que nunca, no siempre se consiguen y que incluso una vez que se han conseguido pues al final ehhh hay que ir manteniendo y entendiendo pues esa diferencia”.</p> | <p>construyendo y la confianza que se deben mantener; es respetuoso de sus compañeros y considera que es algo que se debe construir.</p> |
| Respeto | | <p>“Yo pienso que la organización está muy clara pero que a pesar de ello ehhh pues siempre se generan problemas, tensiones ehhh al final hay directivos que tienen sus más y sus menos con otros pero que no es nada diferente a lo que ocurre en la mayoría de las empresas y que al final pues es uno de los retos que hay que conseguir superar para llegar a los objetivos”.</p> | <p>Entiende que los problemas y tensiones predominan en las relaciones interpersonales, sin embargo el respeto es un factor determinante para el cumplimiento de objetivos; se genera un mal ambiente pero se trabaja en pro del cumplimiento de objetivos</p> |
| Claridad | Claridad del Rol | <p>“Si no lo considerara no estarían como directivos”.</p> | <p>Tiene claramente definido su rol dentro la organización.</p> |
| | Claridad de la Organización | <p>Creo que al final no hay ni lineamiento español ni uno colombiano, lo que hay es empresas interactuando cada una con unos objetivos y con unos intereses que hay que intentar alinear en lo común y en que no es común que siempre hay cosas no</p> | <p>Para él la Organización tiene claro un objetivo común, pero no existen lineamientos establecidos para llegar al mismo; falta claridad en el desempeño de</p> |

| | | |
|---------------------|--|--|
| | comunes pues pues se generaran distorsiones pero no es diferente a lo que he vivido en otros países | labores de cómo y quién lo hace. |
| Comunicación | “La comunicación dentro de la organización de Transversal del Sisga es un poco deficiente, ehh con el resto de actores dentro de la concesión, se está trabajando en mejorarla pero al final ehhe a veces los profesionales se enfocan más en realizar su tarea que en lo que aporta su tarea en conjunto y eso genera dificultades para lograr el objetivo común”. | Considera que la comunicación dentro de la organización es deficiente y por lo tanto es difícil cumplir con las tareas para llegar al objetivo en común; cuando no hay comunicación hay entorpecimiento de labores |
| Motivación | “Los aspectos positivos ehh pues para profesionales de nuestro sector, el enriquecimiento que genera poder crear valor en un país que se está apostando por el desarrollo de infraestructuras y luego a nivel personal pues también el poder estar en otra cultura, en otro país y bueno pues interactuando con diferentes formas de ver el mundo, diferentes formas de trabajar y en general eso” | Él considera que ha tenido enriquecimiento a nivel profesional; es una experiencia nueva enriquecedora, su motivación está enmarcada en un cambio de cultura dentro la empresa que él representa. |

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. *Entrevista a Representante Legal del EPC*

| Categoría | Subcategoría | Sujeto | Análisis |
|----------------------------|-------------------|---|--|
| Relaciones Sociales | Cohesión de Grupo | “En general siempre se asumen mal, no sé si la pregunta es por lo general o por lo concreto, en | Para él la adaptación al cambio genera choques pero es una gran experiencia; no solo |

| | | | |
|---------------------|---------------------------|---|--|
| | | <p>general un cambio siempre le sienta mal a todo el mundo según mi experiencia”.</p> <p>“Pues yo lo que veo es que se juntan dos situaciones que es la diferente nacionalidad y los diferencias entre las empresas, la circunstancia no sería la misma si hubiera personas de las dos nacionalidades prácticamente [...] pero lo que sí es que es verdad que lo que influye la diferente nacionalidad es que existe una barrera que los españoles somos conscientes y la que tenemos que intentar vencer a la de comunicar con los colaboradores, compañeros, proveedores o cualquier tipo de interlocutor en Colombia”.</p> | <p>influye la nacionalidad son los cambios en general que caen mal entre las personas y es oportuno trabajar al respeto.</p> <p>Considera que es marcada la diferencia entre nacionalidades, que no es fácil estrechar una relación cuando existe influencia de otras culturas, pero que es necesario mejorar la comunicación entre compañeros, de tal manera que permita dar cumplimiento a los objetivos de la organización de una manera adecuada y que no afecte los diferentes grupos de interés.</p> |
| | Relación entre Compañeros | | |
| | Respeto | <p>“Estoy de acuerdo, el clima en general suele ser tenso porque se imponen retos difíciles en plazos invariables o cortos o concretos, eso genera tensión”.</p> | <p>Percibe tensión dentro de la organización, el clima es denso y el reto es muy difícil; identifica que las tareas a desempeñar ocasionan malestar dentro los miembros de la organización.</p> |
| Claridad | Claridad del Rol | <p>“Yo creo que no, que no todos conocen su rol dentro de la organización, no digo quien pero todo el mundo no lo tiene claro”.</p> | <p>Considera que para algunos su rol no está claramente definido; lo que puede acarrear problemas en el momento de realizar sus labores.</p> |
| Comunicación | | <p>“Estoy totalmente de acuerdo, creo que voy a estar de acuerdo siempre pero bueno, de acuerdo con él totalmente”</p> | <p>Considera que la comunicación es totalmente deficiente y ve conveniente dar las directrices personalmente a quien le</p> |

| | | |
|-------------------|---|--|
| | <p>“Si la comunicación no es buena lo primero que uno se hace es comunicar a cada persona lo que tiene que hacer desde el primero hasta el último, así lo creo yo”</p> | <p>competen; dentro la concesión toca dar un gran paso para tener una buena comunicación para esperar buenos resultados.</p> |
| Motivación | <p>“Yo ya lo tenía más que asumido que me iba a pasar, no sabía si iba a ser Colombia o Perú, pero cuando supe que iba a ser Colombia pues en ese momento sentí agradecimiento a la empresa que apostaba por mí, fue la primera sensación que tuve”</p> | <p>Siente que la empresa depositó un voto de confianza en él, que hace sentir una gran motivación personal aún más tratándose de la ejecución de un proyecto tan grande.</p> |

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. *Entrevista a Director Financiero*

| Categoría | Subcategoría | Sujeto | Análisis |
|----------------------------|---------------------------|--|--|
| Relaciones sociales | Cohesión de grupo | <p>“Hay compañerismo en la organización, sin embargo se genera competencia en cargos del mismo nivel y eso hace que la colaboración no sea tan genuina, en Europa sin importar los límites del cargo o las responsabilidades se comparte el objetivo”.</p> | <p>Al ser una compañía pequeña, la cohesión del grupo está dada por las labores principalmente, no obstante se pueden presentar algunas situaciones de rivalidad en los grupos de trabajo.</p> |
| | Relación entre compañeros | <p>“Sin embargo en la Concesión nos hemos logrado adaptar yo he dejado de ser tan directo para hablar y el grupo de trabajo se ha acostumbrado a mi forma de trabajo, hoy considero que fue difícil al comienzo pero actualmente ha fluido”.</p> | <p>Las relaciones se han dado a través de la adaptación y entendimiento de las diferentes personalidades.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | <p>Respeto</p> <p>“Hay diferencia en las formas de hacer las cosas, considero que los europeos somos más eficientes en hacer las cosas, sin embargo todos trabajamos para el objetivo”.</p> | <p>En la compañía es evidente el respeto, puesto que se entienden las diferencias en cuanto a la cultura y a la forma de realizar el trabajo.</p> |
| <p>Claridad</p> <p>Claridad de la organización</p> | <p>“Hay algunas personas no tan alineadas, son pocos los que se limitan a hacer solo lo necesario y en el proceso van saliendo, acá se requiere estar comprometido”.</p> | <p>Dadas las condiciones de conformación de la concesión los lineamientos a nivel organizacional no están claramente definidos; se evalúa al personal a través del compromiso en el desarrollo de sus funciones, las cuales se estructuran en la medida que la persona desarrolla el rol dentro del área. Al no existir al interior de la compañía políticas, normas y procedimientos que direccionen la gestión se genera percepción en los colaboradores de no claridad de la organización.</p> |
| <p>Claridad del rol</p> | <p>“Con mi grupo de trabajo ya he podido establecer qué es importante, que cuando hay una situación apremiante debemos ir directo a la información importante y más cuando se presenta una situación que requiere solución urgente, como un accidente en obras o algo que se deba solucionar inmediatamente”.</p> <p>“La mayoría sí son muy comprometidos, trabajan mucho y conocen lo que deben hacer para solucionar</p> | <p>Al no tener lineamientos organizacionales claramente definidos, no hay descripciones de cargos; los han estructurado a través de la ejecución. Algunas situaciones cuando se presentan se solucionan por urgencia no por priorización, lo cual en algunos momentos podría limitar el cumplimiento de la gestión en cada cargo en la organización.</p> |

situaciones entre nosotros antes de tener que llevarlos a la gerencia o a la junta directiva”. “En realidad cuando llegué a la concesión fui el segundo después de la contadora por lo tanto yo los definí y eso es bueno porque me ha permitido ir generando procesos y procedimientos a la medida de las necesidades de la organización”.

Claridad de
dirección

“Generalmente estos cambios son consensuados no impuestos, entonces aunque no son frecuentes porque se trabaja con presupuesto y lineamientos claros, no se percibe molestia cuando se presentan, se entienden las razones y no causan mayor impacto”.

Las decisiones directivas están claramente ceñidas al presupuesto y en gran medida determinan los lineamientos de las mismas, en algunas ocasiones se adaptan a la situación a medida que ocurre. Esto se puede generar principalmente por la no definición de estructura organizacional y jerárquica lo cual puede afectar la percepción que tiene el colaborador acerca de su ubicación contextual dentro de la organización.

“Al comienzo fue un poco difícil, acá en Colombia hay una cultura diferente, hay palabras que tienen otro significado en mi país y la primer vez que las escuché me sentía muy molesto”.

“Considero que la

| | | |
|--------------|---|---|
| | <p>comunicación es fluida entre las áreas, es claro que nos debemos comunicar para lograr los objetivos”-</p> <p>“Considero que la organización a través de la comunicación favorece un adecuado clima que va orientado al logro de los objetivos de la concesión”.</p> | |
| Comunicación | <p>“Al comienzo fue un poco difícil acá en Colombia hay una cultura diferente, hay palabras que tienen otro significado en mi país y la primer vez que las escuché me sentía muy molesto”</p> <p>“Considero que la comunicación es fluida entre las áreas, es claro que nos debemos comunicar para lograr los objetivos”</p> <p>“Considero que la organización a través de la comunicación favorece un adecuado clima que va orientado al logro de los objetivos de la concesión”</p> | <p>Dada la conformación de la concesión y estructuración de las áreas, la comunicación está fundamentada en la ejecución del trabajo más que en la necesidad de las personas de comunicarse, se comunican lo necesario a nivel laboral, no se dan relaciones de confianza puede ser por el estilo de los Europeos que se centran en la ejecución de las labores, condición que podría en algún momento limitar el establecimiento de las relaciones interpersonales al interior de la organización y por ende la comunicación asertiva.</p> |
| Motivación | <p>“Se tiene en cuenta el desempeño, la disposición y proyección que la persona pueda tener en la compañía, se brinda la posibilidad de ascender”.</p> | <p>Teniendo en cuenta que es una organización que se conforma por un objetivo en específico, no hay un plan de incentivos ni de carrera, la motivación se define desde la ejecución del trabajo más que desde lo personal, académico o satisfacción personal, lo cual podría afectar la emocionalidad de los colaboradores vs el</p> |

| | |
|--|---|
| | desempeño de las funciones en cada rol. |
|--|---|

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. *Entrevista a Gerente*

| Categoría | Subcategoría | Sujeto | Análisis |
|----------------------------|---------------------------|--|---|
| Relaciones Sociales | Cohesión de Grupo | “De una u otra forma impacta algunos otros colaboradores de la organización, en general su forma de trabajar sus horarios sus ee sus reglas del juego, en el tema laboral tiene algunas diferencias que de por si pues pueden generar algunos inconformismos entre los colaboradores, digamos que en ese sentido pudiera haber algunas dificultades que hasta el momento se han sorteado bien no obstante sigue existiendo diferencias que de una u otra forma no encajan en nuestro sistema”. | Según el análisis realizado a lo evidenciado durante la entrevista, es posible decir que aunque hay una cohesión de equipo funcional, pueden existir situaciones o conductas que generen inconformismos entre los miembros de la Concesión. A pesar de que no es un tema crucial, es un elemento que genera una alerta, dado que si se llegan a perpetuar estos inconformismos, puede generar una motivación negativa por parte de los miembros de la concesión afectando directamente los resultados organizacionales. |
| | Relación entre Compañeros | “Yo pienso que las relaciones interpersonales en esta Concesión son buenas, ese no obstante hay algunas diferencias culturales y de costumbre que podría generar unos tropiezos en el camino, pero pienso que en general son | De acuerdo a lo evidenciado en la entrevista se puede decir que hay una percepción positiva acerca de las relaciones entre compañeros, pero es evidente que se generan algunos choques culturales |

| | | | |
|-----------------|-----------------------------|--|--|
| | | <p>buenas.</p> <p>“Los cambios siempre generan traumatismos y generan antipatía y en esta organización no es la excepción”.</p> <p>“El clima organizacional al interior de la concesión, pues yo pienso que en general es bueno, no obstante lo anterior, siempre hay quejosos hay personas que algo no les sienta bien, pero pienso que en general el clima es bueno”.</p> <p>“Entre los dos funcionarios españoles que tenemos aquí entre ellos mismos hay algunas diferencias además que tienen perfiles diferentes tienen algunas costumbres diferentes o alguna forma de actuar diferente”.</p> | <p>entre los colombianos y españoles, esto puede generar inconvenientes en cuanto a la productividad y el CO.</p> |
| Claridad | Claridad de la Organización | <p>“En esta organización entiendo que no que no impacta mucho o que no ha impactado a esta organización ya que ellos digamos que adhieren a muchas de las decisiones o a todas las decisiones que usualmente lideran los colombianos que hacen parte de la junta directiva”.</p> <p>“Para ser específico es el entregar un producto en una fecha indicada o un producto de cierto tipo,</p> | <p>En cuanto a la claridad de la organización, se evidencia que puede haber mejoras en el establecimiento de políticas y directrices claras, las cuales sean conocidas y apropiadas por cada miembro de la organización en pro de cumplir los procedimientos y reglas establecidas. Evitando incurrir en sanciones o no cumplimiento de deberes.</p> |

| | | |
|--------------------------|--|--|
| | <p>ejemplo, si dice el lunes te entrego la información, muchas veces llega el lunes y no entregan la información, entonces eso en las comunicaciones no es bueno porque creas una expectativa en la persona y si no le cumples pues estas creando, llamémoslo decepción en la persona que debía recibir la información en la fecha indicada”.</p> <p>“No en este momento no hay políticas para eso dentro de la organización”.</p> | |
| Claridad del Rol | <p>“Yo si considero que todos conocen la importancia de su rol, solo que muchas veces no hay ese esfuerzo que demanda la organización”.</p> <p>“Usualmente lo que trato de hacer es escuchar, interpretar y actuar con el fin de poder procesar la información y tomar la mejor decisión”.</p> | <p>Respecto a la claridad del rol, se evidencia que las personas que hacen parte de la concesión tienen claridad respecto a la importancia del rol de cada uno y se podría decir que tienen buenas prácticas de liderazgo. Como sugerencia para posteriores estudios se puede realizar un análisis ocupacional de las responsabilidades y funciones de cada cargo y socialización de las mismas.</p> |
| Claridad de la Dirección | <p>“De la junta directiva eee pienso que igual pienso que sigue habiendo esas diferencias solo que digamos que el desempeño de ellos acá en la administración de la</p> | <p>En cuanto a la claridad organizacional, se puede percibir que los directivos se adhieren a las decisiones de la junta directiva y eso generara sinergia en el equipo de</p> |

| | | |
|---------------------|---|--|
| | <p>concesión pues no impacta allá arriba pero igual sí se refleja y si es notorio las decisiones de la junta directiva”.</p> <p>“Pues lo que te puedo responder es que desde el inicio desde la firma del acta de inicio en agosto 28 de 2015 a la fecha ee hemos cumplido con todas nuestras obligaciones contractuales, no hemos tenido un solo proceso sancionatorio no hemos tenido periodos de cura ee bajo eso entendido entiendo que si estamos cumpliendo los objetivos”.</p> <p>“A veces no dan su máximo esfuerzo o no dan ese esfuerzo adicional ese esfuerzo extra que a veces se necesita en este tipo de organizaciones”.</p> | <p>trabajo. No obstante, se hace evidente que dentro de la organización haría falta un direccionamiento estratégico que sea socializado y comprometido por los miembros de la Concesión del Sisga.</p> |
| Comunicación | <p>“Regular”-</p> <p>“Porque siempre se presentan deficiencias en las comunicaciones, eee los funcionarios cuando se comunican entre sí, al parecer en ocasiones no lo hacen de forma adecuada, a veces hay inconvenientes por llamarlo de alguna forma en las tareas que hay que cumplir”.</p> | <p>Se evidencia que no hay una comunicación formal 100% efectiva, dado que se generan brechas en las labores a cumplir y estas brechas ocasionalmente pueden generar inconvenientes entre pares, superiores, jefes, empleados y empleados jefes.</p> |
| Motivación | <p>“Lo que más me ha gustado</p> | <p>La motivación es adecuada</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>de trabajar en esta Concesión es que es un proyecto que tomamos desde ceros y desde el punto de vista de ingeniería tiene algunos retos importantes que afrontar y es un corredor digamos estratégico a nivel nacional”.</p> <p>“Bien, bien yo me adapto fácilmente en las organizaciones, llevando algún tiempo en esta organización, pues la adaptación en este proyecto ha sido satisfactoria”.</p> <p>“Yo me siento bien, siento que tengo unos buenos colaboradores”</p> | <p>en el equipo de trabajo, hasta el momento han trabajado en sinergia para lograr alcanzar los objetivos del corredor vial, se evidencia una buena relación en cuanto al trato entre jefes y colaboradores. A pesar de que se pueden presentar algunos inconvenientes, esta es una característica que se puede potencializar aún más y así aumentar los índices de productividad de las personas.</p> |
|--|--|--|

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. *Entrevista a Coordinadora de Calidad*

| Categoría | Subcategoría | Sujeto | Análisis |
|----------------------------|---------------------------|--|--|
| Relaciones Sociales | Cohesión de Grupo | <p>“Como te digo todos somos muy reacios al cambio”.</p> <p>“Muchos decimos sí, que tenemos que cambiar pero no lo ejecutamos, no lo llevamos a cabo”.</p> <p>“Hay compañerismo, trabajo en equipo creo que todavía nos hace falta mucho para lograrlo”.</p> | <p>Este colaborador percibe el trabajo en equipo como un elemento para un efectivo clima organizacional, por lo que debe estar en constante evaluación y control, siendo un aspecto fundamental que facilita que los miembros del equipo se sientan a gusto en su lugar de trabajo y desarrollen las tareas de una mejor manera; encaminadas hacia un mismo objetivo</p> |
| | Relación entre Compañeros | <p>“Muchas veces uno siente que se están como metiéndose</p> | <p>Percibe que las relaciones interpersonales entre los</p> |

| | | |
|---------|---|---|
| | <p>como en lo que es de uno, pero pues aquí en este caso teniendo en cuenta que la concesión está conformada por organizaciones españolas y colombiana, pues uno tiene que aceptar el cambio”.</p> <p>“Normal, para mí ha sido normal, no creo que haya inconvenientes interpersonal”.</p> <p>“Somos bastante unidos, diría yo que lo hemos expresado en las aptitudes y en las expresiones que tenemos en el día a día”.</p> | <p>trabajadores de la Concesión como buenas y que a pesar que existen diferencias culturales, estas se aceptan entre sí, de igual manera Para el buen funcionamiento de la organización, es necesario que en el equipo exista un adecuado nivel de participación, un alto compromiso y un clima de respeto y confianza, que favorezca el mantenimiento de buenas relaciones y así lograr que el equipo esté interesado en el proyecto.</p> |
| Respeto | <p>“Teniendo en cuenta que la Concesión está conformada por organizaciones españolas y colombiana, pues uno tiene que aceptar el cambio, e incluir esas eh... esas eh..., alternativas y.. y... y... diferentes como posiciones que tienen pues las personas de otro origen”.</p> <p>“Lo que pasa es que hay diferencia de criterio como en todo, sin importar que nacionalidad es “jajajaja”... además cada quien tiene su manera de hacer las cosas y no siempre es la misma”.</p> <p>“Hay que ser receptivos de ambas partes”.</p> | <p>Considera que existen diferencias de criterio, lo cual es algo normal en toda organización, independientemente de que exista una mezcla de culturas; lo importante es que son respetados los diferentes puntos de vista, pues para ella algo clave es la receptividad de los diferentes funcionarios entre sí, considera que el respeto es la base de la convivencia en cualquier ámbito. Un clima laboral basado en el respeto por el otro, sus opiniones y actuaciones permite resolver las diferencias que se presenten entre el equipo. Pasar ocho horas al día junto con los compañeros no es fácil, pero con educación y cortesía se</p> |

| | | | |
|----------|-----------------------------|---|--|
| Claridad | Claridad de la Organización | <p>“Las políticas que están establecidas actualmente están enfocadas al cumplimiento de un requerimiento”.</p> <p>“Digamos en la parte financiera y la parte técnica, tiene una manera de hacer las cosas diferentes a como lo hacemos acá”.</p> <p>“Obviamente España es un país más avanzado, tiene otras técnicas, tiene otro tipo de políticas que hacen que las cosas se hagan más fácil y se pueda evitar que se haga tanto trámite”.</p> <p>“Hay jerarquías, sí. Bien definidas sí o no, no sabría decírtelo, porque habría que hacer un estudio completo”.</p> <p>“En lo que respecta y en lo que he visto están las escalas con los niveles y las responsabilidades establecidas y de acuerdo con eso, pues están los cargos y las responsabilidades”.</p> | <p>Para ella la Concesión del Sisga tiene definidas de manera correcta su políticas, las cuales van enfocadas a los objetivos de la misma y al cumplimiento de todos los estándares de calidad. Para ella es claro que existen diferencias en los modelos de dirección tanto españoles como nacionales, pero que al final todos están encaminados a un mismo fin.</p> <p>Considera que para determinar si la estructura jerárquica de la Concesión es adecuada, amerita un análisis con mayor profundidad.</p> <p>En cuanto a la comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones que pudieran tener relación con los resultados encontrados en la organización definen según la percepción de la funcionaria el grado en que el talento humano ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa</p> |
| | Claridad del Rol | <p>“Solamente los que hacen parte de lo que es la... la zona administrativa conocen que yo estoy aquí y el tiempo que llevo aquí. Pero digamos lo que es en la parte operativa, la parte en campo, muy poco conocen., y digamos no conocen cual es mi función”.</p> | <p>Según su percepción, en la Concesión cada persona tiene identificado claramente su rol dentro de la organización. Cada funcionario conoce cuál es su finalidad y en qué aporta a la compañía para el logro de sus objetivos.</p> |
| | | | |
| | | | |

“Yo como coordinadora de calidad estoy enfocada a mirar el avance de obra, en la parte de los ensayos, los materiales y es más los que son usados y con los cuales se está ejecutando la obra. Pero digamos no estoy en contacto con el que está haciendo el trabajo en sí”.

“Aquí somos colombianos y todavía tenemos... eh... no creemos si no está firmado, entonces pues obviamente el cambio es más complicado para la parte española que para nosotros. Nosotros estamos acostumbrados a hacerlo así “que tiene que traer la firma de la firma”, mientras que ellos dicen que “por qué se complican tanto si por aquí se puede hacer más sencillo”, pero no es aplicable a lo que son las políticas que se tienen aquí en Colombia”.

“Espero lograrlo, porque hasta el día de hoy estoy estableciendo la primera parte del sistema y tratando de canalizar y de integrar, todas las partes”.

“Hasta el momento se están generando los perfiles de cargos. Se tiene una versión inicial sobre la que se está trabajando y pues llegar a hacer las funciones y las responsabilidades de cada uno de los roles”.

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| <p>Claridad de la Dirección</p> | <p>“Es como... es como realizada por... por cumplir un requerimiento y no por dársela a entender a la gente y ser partícipe con la gente”.</p> <p>“Se dan instrucciones, pero estas instrucciones son para delegar más hacia arriba. Y eso influye en lo que hablábamos anteriormente de la comunicación”.</p> <p>“Yo creo que son más características de la cultura colombiana, ya que aquí somos más desconfiados”.</p> <p>“Yo diría que es lenta porque toca entrar a mirar varias variables, ya que muchas veces las variables que se presentan no votan la información necesaria para tomar una decisión que sea acertada y que nos conlleva digamos a alguna afectación del proyecto”.</p> | <p>Ella considera que existe una falencia en la toma de decisiones, la cual no es clara y genera los famosos reprocesos afectado de alguna manera el proyecto.</p> <p>Para ella esto obedece más a la confrontación de las diversas formas de ver las cosas de las culturas tanto españolas como la colombiana.</p> |
| <p>Comunicación</p> | <p>“No hay una comunicación asertiva, Eh... se habla, se comenta, se dice, pero... ¡no...! como que no se toman las ideas como deben ser, y muchas veces esto genera reprocesos que no deberían estarce presentando”.</p> <p>“En ningún momento dado se ha establecido una política en la que se diga que..., o se haya hecho participe al... al</p> | <p>Según la percepción de la entrevistada, la comunicación que se maneja dentro de la concesión carece de asertividad. No existe un proceso de seguimiento para velar por el adecuado cumplimiento de las tareas encomendadas. Ella manifiesta que para el establecimiento de las políticas de la concesión, era necesaria la inclusión de la</p> |

| | | |
|-------------------|---|--|
| | <p>persona, o los trabajadores de la organización”.</p> <p>“Está haciendo por cumplir un requerimiento contractual y legal que se presenta bajo las leyes que se establecen en los sistemas de gestión ambiental, como los sistemas de seguridad y salud en el trabajo. Pero digamos la parte social, eh... se tiene una política por cumplir un requerimiento que establece un contrato de concesión”.</p> <p>“Las cosas se hacen y se entregan y se delegan, pero no se hace un seguimiento y no se hace un correspondiente cara a cara mirando cómo va la actividad, si se está ejecutando de la manera adecuada, y si se delegó de la manera adecuada”.</p> | <p>participación de los trabajadores, por tanto para ella es una necesidad de interacción con las demás personas que se da a cada instante y más cuando nos encontramos compartiendo el mismo fin, el mismo espacio, la comunicación es un fenómeno que se da de forma natural en cualquier organización, es el proceso social más importante.</p> |
| Motivación | <p>“Se pueden implementar varias de las cosas que he venido manejando en una de las empresas del grupo dentro de la Concesión”.</p> <p>“Debería haber un aspecto de motivación, con el cual ellos sientan que el trabajo que están realizando les sirve para algo”.</p> <p>“No hay ningún factor que reconozca si lo estás haciendo bien o no”.</p> <p>“No hay como un reconocimiento que marque la diferencia, no pasa de un lo</p> | <p>De acuerdo a lo manifestado por ella, el único factor de motivación que tiene, es saber que en la elaboración de su trabajo está desarrollando sus conocimientos y contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa. Pero aparte de esto ella siente que la empresa debería realizar un plan de incentivos para los trabajadores.</p> |

hiciste bien y ya”.

Conclusiones

En el desarrollo de este estudio se lograron evidenciar aspectos que son determinantes en la estructuración del CO en una organización.

Según la percepción en la Concesión del Sisga S.A.S., a nivel organizacional no se ha definido una estructura, ni descripciones de cargo que permitan establecer el alcance del rol de cada colaborador en el desempeño de su cargo, así como tampoco procesos ni procedimientos que definan de forma clara la ejecución de cada uno y por ende la del equipo de trabajo. Teniendo en cuenta lo anterior, la estructura al interior de la organización es principalmente informal, se observan intentos de cada uno de los integrantes por estructurar su rol a partir de la ejecución de sus actividades lo cual conlleva a que se establezcan relaciones sociales con características determinadas y propias de la organización; otros factores importantes son la comunicación y la claridad. Aunque en la revisión teórica se describen más categorías dentro del análisis de CO, las mencionadas son las que se evaluaron en el desarrollo del estudio llegando a las siguientes conclusiones:

En primer lugar, las relaciones sociales les implicaron a los integrantes de la organización establecerlas a través del entendimiento de las diferencias, esto se genera principalmente al estar inmersas diferentes nacionalidades, lo cual trae consigo culturas, formas de relacionarse y estilos diferentes; así, este proceso los ha llevado a realizar las labores que se requieren entendiendo estas diferencias y tomando lo positivo de cada cultura para lograr los objetivos de la concesión,

lo cual es lo que principalmente determina el desempeño social de los integrantes de la concesión.

En segundo lugar está la claridad, vista desde la organización, la dirección y el rol; en el análisis de esta categoría hay varias percepciones, principalmente que cada uno por ser profesional ha establecido y tiene clara la posición dentro de la organización en relación a su rol, esto lo ha definido cada uno en la ejecución del mismo y no porque la compañía lo defina claramente en cada cargo, dicha situación podría traer como consecuencia que algunas personas se alineen fácilmente mientras que otros, al definir su propio rol, pueden no ir al ritmo de la compañía.

En claridad se pudo determinar que la toma de decisiones es un aspecto claramente asignado a los líderes tácticos, quienes basan sus decisiones teniendo en cuenta la ejecución presupuestal y el conocimiento práctico que les da la experiencia y el estilo europeo; que de acuerdo a la información obtenida se maneja una comunicación directa, orientada a la ejecución de las labores más que en sentido ontológico.

En cuanto a la comunicación se observa una posibilidad de fortalecimiento, esta se ha visto afectada por el estilo de cada nacionalidad en donde los europeos son más directos y los colombianos un poco más detallistas, lo cual permite que en algunas ocasiones se presenten inconvenientes a este nivel, hecho que puede afectar la ejecución de los equipos de trabajo y por ende el logro de los objetivos de la organización.

La última categoría definida es la motivación, al respecto se observa que hay una motivación intrínseca que lleva a los colaboradores a orientarse principalmente por el aprendizaje necesario para poder desempeñar efectivamente su rol y de esta manera contribuir a los objetivos de la Concesión.

En consecuencia, teniendo en cuenta lo mencionado por Schein (1998), quien planteó que los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado, en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros; es posible determinar que en la organización, al no haber estructuras definidas, esto podría influir en la percepción y motivación de los integrantes hacia la compañía, quienes al no observar un sistema funcionalmente estructurado podrían afectar negativamente su sentido de pertenencia y por tanto el desempeño de su labor en la Concesión.

Recomendaciones

Generar una planeación estratégica que les permita a los integrantes de la organización conocer el objetivo de su cargo y la importancia de este en el logro de las metas de la compañía, desarrollando inicialmente un direccionamiento estratégico donde se defina claramente la misión, visión, valores y políticas en organización, lo cual permitirá identificar que talento humano se requiere, es decir perfiles de usuarios, las funciones a desarrollar de cada cargo en pro del logro de los objetivos. Igualmente generar un manual de políticas que ayuden a desarrollar un CO estable, confiable y justo, es decir aplicable para todos, sin ninguna excepción para no crear conflictos de interés entre los miembros de la organización.

Definir un programa o varios programas de bienestar de acuerdo a la necesidad, rol de cada colaborador y sus motivaciones, programas que les permitan identificar la esencia de cada uno, conocerlos desde su interior por medio de la expresión de sus sentimientos, todas sus áreas personales más allá de lo laboral, poder identificar el ser humano que hace parte de la organización el cual antes de ser un colaborador, tiene un sin fin de papeles importantes como

miembro de una sociedad, con virtudes y defectos, con mucho que dar, pero también con mucho por recibir, como el valor como persona, el reconocimiento por su labor y sus aportes a la organización.

Implementar un modelo de liderazgo transformacional con base en *coaching* de equipos, que busque el crecimiento personal y profesional alineando los valores y comportamientos de las personas con los valores de la organización, involucrando a los colaboradores en el proceso de cambio, definiendo el rol que mejor desempeña cada uno y reconociendo que lo que haga un integrante del equipo los afecta a todos. Para llevar a cabo este proceso se debe seguir un protocolo de construcción de equipos de alto desempeño, el cual le permitirá a la organización identificar el potencial que cada uno de sus colaboradores tiene y así poder cumplir con los objetivos organizacionales y las metas personales de cada miembro.

Referencias

(s.f.).

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2006). Decreto 515 del 20 de diciembre de 2006. Registro Distrital 3673. Bogotá, D.C., Colombia.

- Álvarez, G. (1992). El constructo Clima Organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Latinoamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1y2), 27-30.
- Asociación Médica Mundial. (1964). Declaración de Helsinki. *18ª Asamblea Médica Mundial*. Helsinki, Finlandia.
- Blasco, T., & Otero, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos de investigación cualitativa: La entrevista (II). *Nure Investigación*, (33), 1-6. Obtenido de <http://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/viewFile/379/370>
- Bravo, J. T. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto post fusión de una empresa industrial de Lima (Tesis de grado)*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/6580>
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnostico y consecuencias*. Mexico D.F: Trillas.
- Brunet, L. (2014). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México, D.F.: Trillas.
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (1990). Ley 50 del 28 de diciembre de 1990. Bogotá, D.C., Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 del 23 de diciembre de 1993. Diario Oficial 41.148. Bogotá, D.C., Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2006). Ley 1010 del 23 de enero de 2006. Diario Oficial No. 46.160. Bogotá, D.C., Colombia.

- Congreso de la República de Colombia. (2007). Ley 1164 del 03 de octubre de 2007. Diario Oficial 46771 de octubre 04 de 2007. Bogotá, D.C., Colombia.
- Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1438 del 9 de enero de 2011. Diario Oficial 47.957. Bogotá, D.C., Colombia.
- Fondo de Inversión Colectiva Valor Inmobiliario. (2012). *Terminales Logísticos de Colombia*.
Obtenido de <https://es.slideshare.net/ComunicacionesPDB/presentacion-tlc-19>
- García, M. (2008). *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla - La Mancha (Tesis Doctoral)*.
Obtenido de Universidad de Castilla - La Mancha :
http://www.investigacionengestiondeportiva.es/Tesis/Tesis_MartaGarciaTascon.pdf
- García, M., & Forero, C. (2015). Calidad de vida labora y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia. *Acta colombiana de psicología, 19(1)*, 79-90.
- Giraldo, C. P., & Loaisa, D. A. (2013). *Diagnóstico y plan de mejoramiento de clima organizacional en Cobres de Colombia Ltda*. Obtenido de Universidad del Valle:
<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/10031/CB-0516299.pdf?sequence=1>
- Gonzalez Serra, D. J. (2008). *Psicología de la mtivación*. La Habana: Ecimed.
- Grupo Ortiz. (2014). *Historia y evolución*. Obtenido de
<http://www.grupoortiz.com/es/nosotros/historia-y-evolucion/>
- Hernández, A. (2013). *Diagnóstico del clima organizacional en la fusión de empresas: El caso de dos empresas de transporte (Tesis de grado)*. Obtenido de Universidad Nacional

Autónoma de México:

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/6619/1/TESIS.pdf>

ISO. (2008). Norma Internacional ISO 9901 cuarta edición. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Ginebra, Suiza.

Juárez-Adauta, S. (2012). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.

Larraz, I. (2014). *El 76 por ciento de los trabajadores no está satisfecho con su empleo*.

Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14674698>

Lerma, H. D. (2016). *Metodología de la investigación. Propuesta, anteproyecto y proyecto. Quinta edición*. Bogotá, D.C.: Ecoe Ediciones .

Manzano, S. P., & Haro, Y. P. (2016). *Caracterización del clima organizacional en las entidades financieras de la ciudad de Ocaña N.S. (Tesis de grado)*. Recuperado el 07 de 03 de 2017, de Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña:

<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1441/1/29642.pdf>

Méndez, C. (1985). *El Hombre en la Organización*. Bogotá, D.C.: Ediciones Rosaristas.

Ministerio de la Protección Social. (2008). Resolución 2646 del 18 de julio de 2008. Diario Oficial 47059 de julio 23 de 2008. Bogotá, D.C., Colombia.

Ministerio de Salud. (1993). Resolución 8430 del 4 de octubre de 1993. Bogotá, D.C., Colombia.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social . (1991). Decreto 1127 del 29 de abril de 1991. Diario Oficial No 39.810, del 30 de abril de 1991. Bogotá, D.C., Colombia.

Ministerios de Trabajo y Seguridad Social; Ministerio de Salud. (1989). Resolución 1016 del 31 de marzo de 1989. Bogotá, D.C., Colombia.

- Moreno, A., & Henao, L. S. (2013). Tensiones organizacionales en la fusión de dos empresas de telecomunicaciones en Bogotá. *Contextos - Revista virtual del programa de Psicología*, 55-67.
- Obras Especiales Obresca S.A. (2016). *Descripción de la compañía*. Obtenido de https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Obras_Especiales_Obresca_CA_es_1207806.html
- Pararroyo, C. J. (2016). *Formulación de Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional en los docentes de planta de UMNG*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15048/1/PatarroyoSaenzCarmenJulia2016.pdf>
- Paz, A. L., & Marín, S. M. (2015). *Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales (Tesis de grado)*. Obtenido de Universidad Autónoma de Manizales: <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/727/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Presidencia de la República de Colombia. (1984). Decreto 614 del 14 de marzo de 1984. Diario Oficial 36.561. Bogotá, D.C., Colombia.
- Presidencia de la República de Colombia. (1998). Decreto 1567 del 5 de agosto de 1998. Diario Oficial No. 43.358 de agosto 10 de 1998. Bogotá, D.C., Colombia.
- Presidencia de la República de Colombia. (1998). Decreto 2504 del 10 de diciembre de 1998. Diario Oficial No. 43.449. Bogotá, D.C., Colombia.
- Presidencia de la República de Colombia. (2009). Decreto 2566 del 7 de julio de 2009. Diario Oficial 47.404 de julio 8 de 2009. Bogotá, D.C., Colombia .

Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015.

Bogotá, D.C., Colombia.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.

Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psicotema*, 8(2), 329-335.

Sánchez, A. J., Nieto, H. D., & Anzola, I. E. (2015). Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la efectividad de empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 27-37.

Schein, E. (1998). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona, España: Plaza & Janés.

Schneider, B., & Hall, D. (1972). Correlates of organization identification as a function of career pattern and organization type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica. 4a edición*. México, D.F.: Limusa Noriega Editores.

Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín, Colombia: Cincel.

Toro, F. (2009). *Clima Organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín, Colombia: Cincel.

Vera, Y. A. (2016). *Diseño de un plan estratégico para mejorar el clima laboral de los servidores públicos de la Secretaría Nacional de Gestión de la política (Tesis de grado)*.

Obtenido de Universidad Internacional del Ecuador:

<http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/996/1/T-UIDE-1047.pdf>

Apéndices

Apéndice 1. Guion de entrevista a profundidad

Entrevista para caracterizar el clima organizacional de la concesión del SISGA SAS.

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (Ciudad y sitio específico) _____

Entrevistador (a): _____

La siguiente entrevista tiene como objetivo caracterizar el clima organizacional de la Concesión del SISGA SAS... (Rapport)

1. ¿Cuál es su formación profesional?
2. ¿Qué cargo desempeña dentro de la organización?
3. ¿Qué es lo que más le ha gustado de trabajar en Colombia?
4. ¿Cómo ha sido ese proceso de adaptación?
5. ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?
6. ¿Consideran que cada una de las personas que trabajan en la Organización a nivel directivo conocen su rol dentro de la organización y la importancia del mismo?
7. Describa como son las relaciones interpersonales teniendo en cuenta las diversas nacionalidades de los miembros de la concesión.
8. ¿Cómo asume el grupo de trabajo un cambio en la organización?
9. Describan cómo es el clima organizacional al interior de la concesión.
10. ¿Qué diferencias ha encontrado entre los lineamientos entre España y Colombia?
11. ¿Cuál es su percepción sobre la interacción de culturas entre el personal del Sisga?
12. ¿Qué aspectos positivos encuentran en trabajar en este país?
13. ¿Y qué ha significado ser miembro de la concesión?
14. ¿Qué sintieron al momento que fueron informados de ser trasladados a Colombia?

Apéndice 2. Entrevista a miembro de la Junta Directiva de la Concesión del Sisga S.A.S.

Entrevistador: Buenas tardes estamos aquí reunidos para realizarle una entrevista acerca de clima organizacional, nosotras somos estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia y

estamos investigando sobre cómo se construye el clima organizacional en la Concesión del Sisga S.A.S. ¿Cuál es su formación profesional?

Entrevistado: Soy Ingeniero Civil.

Entrevistador: ¿Qué cargo desempeña dentro de la Organización?

Entrevistado: Dentro de la Organización Concesión del Sisga, eh pues soy miembro de la Junta Directiva.

Entrevistador: ¿Qué es lo que más les ha gustado de trabajar en Colombia?

Entrevistado: Pues lo que más me gusta es lo que menos me gusta también que es ehhe pues trabajar con personas con una mentalidad diferente, con una forma de ver el trabajo y la vida diferente y al final pues eso tiene, implica ehhe retos, dificultades y enriquecimiento.

Entrevistador: ¿Cómo ha sido ese proceso de adaptación?

Entrevistado: El proceso de adaptación ehhe comienza por tener una etapa de mucha paciencia, de entender que todo no es como tú hasta ahora lo habías concebido y como tú lo habías trabajado y escuchar y bueno pues ehhe ser ehhe consiente de que hay que ceder y que hay que aportar y que al final pues todos tenemos nuestro granito de arena que aportar al bien común.

Entrevistador: ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

Entrevistado: La comunicación dentro de la organización de Transversal del Sisga es un poco deficiente, eh con el resto de actores dentro de la concesión, se está trabajando en mejorarla pero al final ehhe a veces los profesionales se enfocan más en realizar su tarea que en lo que aporta su tarea en conjunto y eso genera dificultades para lograr el objetivo común.

Entrevistador: ¿Considera que cada una de las personas que trabajan en la Organización a nivel directivo conocen su rol dentro de la organización y la importancia del mismo?

Entrevistado: Si no lo considerara no estarían como directivos.

Entrevistado: Describa cómo son las relaciones interpersonales teniendo en cuenta las diversas nacionalidades de los miembros de la concesión.

Entrevistado: La verdad que no estoy en el día a día de la concesión como para poder dar una respuesta muy orientada en ese sentido pero me puedo imaginar que bueno que parte de una situación inicial de desconfianza a partir de la cual pues hay que generar unos hilos de confianza y que bueno pues que nunca, no siempre se consiguen y que incluso una vez que se han conseguido pues al final eh hay que ir manteniendo y entendiendo pues esa diferencia

Entrevistador: ¿Cómo asume el grupo de trabajo un cambio en la organización?

Entrevistado: Yo pienso que en esta concesión no ha habido importantes cambios de organización, entonces pues por ahora pues diríamos que bien no, pero sin criterio.

Entrevistador: Describa cómo es el clima organizacional al interior de la concesión.

Entrevistado: Yo pienso que la organización está muy clara pero que a pesar de ello eh hay siempre se generan problemas, tensiones eh al final hay directivos que tienen sus más y sus menos con otros pero que no es nada diferente a lo que ocurre en la mayoría de las empresas y que al final pues es uno de los retos que hay que conseguir superar para llegar a los objetivos.

Entrevistador: ¿Qué diferencias ha encontrado entre los lineamientos entre España y Colombia?

Entrevistado: Creo que al final no hay ni lineamiento español ni uno colombiano, lo que hay es empresas interactuando cada una con unos objetivos y con unos intereses que hay que intentar alinear en lo común y en qué no es común que siempre hay cosas no comunes pues pues se generaran distorsiones pero no es diferente a lo que he vivido en otros países.

Entrevistador: ¿Cuál es su percepción sobre la interacción de culturas entre el personal del Sisga?

Entrevistado: Yo creo que es bueno en términos generales la verdad que probablemente al principio habría sus choques, sus llamados de atención, sus peculiaridades pero creo que ahora mismo no no siento que eso sea una cosa importante.

Entrevistador: ¿Qué aspectos positivos encuentra en trabajar en este país?

Entrevistado: Los aspectos positivos ehh pues para profesionales de nuestro sector, el enriquecimiento que genera poder crear valor en un país que se está apostando por el desarrollo de infraestructuras y luego a nivel personal pues también el poder estar en otra cultura, en otro país y bueno pues interactuando con diferentes formas de ver el mundo, diferentes formas de trabajar y en general eso.

Entrevistador: ¿Y qué ha significado ser miembro de la concesión?

Entrevistado: Lo que ha significado es muchos chicharrones, muchas horas de trabajo y por ahora muy pocas alegrías, dicen que las concesiones son unas inversiones a largo plazo y bueno por ahora estamos en la parte de invertir; a nivel personal mucho esfuerzo.

Entrevistador: ¿Qué sintió al momento que fue informado de ser trasladado a Colombia?

Entrevistado: Yo la verdad es que lo elegí, entonces tampoco, tampoco sentí nada especial, ehh lo elegí porque me parecía que era una buena oportunidad y bueno pues nada más.

Apéndice 3. Entrevista al Representante Legal del EPC

Entrevistador: Buenas tardes estamos aquí reunidos para realizarle una entrevista acerca de clima organizacional, nosotras somos estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia y

estamos investigando sobre cómo se construye el clima organizacional en la Concesión del Sisga S.A.S. ¿Cuál es su formación profesional?

Entrevistado: Ingeniero Civil.

Entrevistador: ¿Qué cargo desempeña dentro de la Organización?

Entrevistado: Representante Legal del EPC.

Entrevistador: ¿Qué es lo que más les ha gustado de trabajar en Colombia?

Entrevistado: La posibilidad de aprender a trabajar de una forma completamente distinta, que no conocía.

Entrevistador: ¿Cómo ha sido ese proceso de adaptación?

Entrevistado: En mi caso el proceso ha sido traumático en una palabra traumático

Entrevistador: ¿Considera que cada una de las personas que trabajan en la Organización a nivel directivo conocen su rol dentro de la organización y la importancia del mismo?

Entrevistado: Yo creo que no, que no todos conocen su rol dentro de la organización, no digo quien pero todo el mundo lo tiene claro por lo mismo que si la comunicación no es buena lo primero que uno se hace es comunicar a cada persona lo que tiene que hacer desde el primero hasta el último, así lo creo yo.

Entrevistado: Describa cómo son las relaciones interpersonales teniendo en cuenta las diversas nacionalidades de los miembros de la concesión.

Entrevistado: Pues yo lo que veo es que se juntan dos situaciones que es la diferente nacionalidad y los diferencias entre las empresas, la circunstancia no sería la misma si hubiera personas de las dos nacionalidades prácticamente ... Colombianos en todas las empresas, como no es el caso pues influye tanto una cosa Es muy difícil diferenciarlo, pero lo que sí es que es verdad que lo que influye la diferente nacionalidad es que existe una barrera que los españoles

somos conscientes y la que tenemos que intentar vencer a la de comunicar con los colaboradores, compañeros, proveedores o cualquier tipo de interlocutor en Colombia.

Entrevistador: ¿Cómo asume el grupo de trabajo un cambio en la organización?

Entrevistado: En general siempre se asumen mal, no sé si la pregunta es por lo general o por lo concreto, en general un cambio siempre le sienta mal a todo el mundo según mi experiencia.

Entrevistador: Describa cómo es el clima organizacional al interior de la concesión.

Entrevistado: El clima en general suele ser tenso por que se imponen retos difíciles en plazos invariables o cortos o concretos, eso genera tensión.

Entrevistador: ¿Qué aspectos positivos encuentra en trabajar en este país?

Entrevistado: Es una oportunidad única para intentar aplicar un conocimiento que aquí tiene mucho más valor que en otra parte del mundo.

Entrevistador: ¿Qué sintió al momento que fue informado de ser trasladado a Colombia?

Entrevistado: Yo ya lo tenía más que asumido que me iba a pasar, no sabía si iba a ser Colombia o Perú, pero cuando supe que iba a ser Colombia pues en ese momento sentí agradecimiento a la empresa que apostaba por mí, fue la primera sensación que tuve.

Apéndice 4. Entrevista a miembro de la Junta Directiva de la Concesión del Sisga S.A.S.

Entrevistador: Buenas tardes estamos aquí reunidos para realizarle una entrevista acerca de clima organizacional, nosotras somos estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia y estamos investigando sobre cómo se construye el clima organizacional en la Concesión del Sisga SAS. ¿Cuál es su formación profesional?

Entrevistado: Ingeniero de Caminos.

Entrevistador: ¿Qué cargo desempeña dentro de la Organización?

Entrevistado: Junta Directiva.

Entrevistador: ¿Qué es lo que más les ha gustado de trabajar en Colombia?

Entrevistado: Me gusta la posibilidad que tenemos de transformar los conocimientos que hemos adquirido durante muchos años a una cultura que aparentemente es muy parecida a la nuestra pero tiene muchos matices que la hace definitivamente ser diferente.

Entrevistador: ¿Cómo ha sido ese proceso de adaptación?

Entrevistado: Bueno realmente como proceso de adaptación yo lo veo como extranjeros que somos realmente adaptados no estamos, estamos asumiendo como es la forma de trabajar aquí, adaptarse siempre estamos en el borde fronterizo de decir yo hago esto de esta forma pero aquí no y entonces no nos podemos imponer, ni siquiera transmitir lo que nosotros sabemos lo que es asumir como se hacen aquí las cosas y en eso estamos.

Entrevistador: ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

Entrevistado: La comunicación es uno de los son varios retos los que tenemos y la comunicación es uno de ellos, estamos intentando que efectivamente cada uno con lo que aporte de su trabajo sea bueno para el grupo y eso es lo que todavía creo yo que en esta concesión no hemos conseguido aunque hemos dado pasos hacia adelante.

Entrevistador: ¿Considera que cada una de las personas que trabajan en la Organización a nivel directivo conocen su rol dentro de la organización y la importancia del mismo?

Entrevistado: Creo que todo el mundo conozca, si conocen su puesto, pero no conocen lo que implica ese puesto, entonces es otro de los motivos de “impotencia” que sufrimos los demás.

Entrevistado: Describa cómo son las relaciones interpersonales teniendo en cuenta las diversas nacionalidades de los miembros de la concesión.

Entrevistado: Pues bueno, el tema de la nacionalidad pues en definitiva lo que hace es redundar más en todo lo que estamos diciendo, efectivamente son culturas diferentes, que aunque el idioma nos une y aparentemente la cultura también pues luego realmente te das cuenta que no es así, es una cultura diferente, un idioma también casi diferente y claro que nos afecta el ser de culturas, bueno si, si nos afecta mucho, pero estamos en superarlo, o sea esto es un proceso largo y más con mucha gente que no has conocido o que conoces en este proyecto solamente y te adaptas a la persona, te adaptas a la cultura, impacta muchísimo.

Entrevistador: ¿Cómo asume el grupo de trabajo un cambio en la organización?

Entrevistado: Por ejemplo nosotros estamos planteando un cambio en la ingeniería que nos hace los diseños y no sabemos si el cambio que podemos dar en este caso puede ser a peor efectivamente.

Entrevistador: Describa cómo es el clima organizacional al interior de la concesión

Entrevistado: Aquí estamos en el caldo de cultivo como para que se produzca la tormenta perfecta, tenemos un proyecto muy exigente ehh donde hay que alcanzar unos objetivos que no están aparentemente están totalmente definidos pero la forma de conseguirlos, llegar a ellos no lo están y si a eso se le junta la formación del equipo nuevo en el que no se conocen perfectamente con una experiencia en común para conseguir esos objetivos pues hace que esas dos posibilidades que existen sea complicado, o sea estamos en el caldo de cultivo perfecto para que el clima sea tenso, más que por las relaciones personales sino por los objetivos a conseguir con un equipo que no se conoce con la suficiente experiencia entre ellos no?

Entrevistador: ¿Qué diferencias ha encontrado entre los lineamientos entre España y Colombia?

Entrevistado: Yo creo que algo de impacto sí que tiene la nacionalidad por todo lo que estamos diciendo antes de de cultura diferente y objetivos diferentes incluso en lo personal pues hace que eso contamine a veces el objetivo final. En principio todos tenemos un mismo objetivo en la concesión y si eso no se hace así es porque el equipo directivo no está transmitiendo bien el objetivo pero aunque así lo haga y aunque este muy claro todo el mundo puede decir que si lo conoce pero luego quizá la cultura sí que sí que afecte sí que afecte eso en algo, es un frontera difícil de determinar.

Entrevistador: ¿Cuál es su percepción sobre la interacción de culturas entre el personal del Sisga?

Entrevistado: Yo pienso que estamos todavía en proceso de aprendizaje y la interacción pues obviamente es buena, como españoles queremos hacer aquí proyectos tenemos que aprender a interactuar con la con la cultura colombiana y con el personal colombiano que hay aquí.

Entrevistador: ¿Qué aspectos positivos encuentra en trabajar en este país?

Entrevistado: Independientemente del tema económico pues bueno el trabajar en Colombia aporta sobre todo negocio que es al final de lo que vivimos todos, hay una oportunidad de negocio muy importante y esperemos que esa capacidad de negocio que hay en Colombia no se distorsione o no se entorpezca por lo que hemos hablado en este rato no de las diferencias culturales y lo complicado que es trabajar, pero desde luego sobre todo es una oportunidad empresarial y en lo personal pues ya depende de cada uno obviamente, hay que renunciar a muchas cosas, otras se aprenden y todo enriquece pero en lo personal es duro.

Entrevistador: ¿Y qué ha significado ser miembro de la concesión?

Entrevistado: Horas de no dormir en un principio, muchos disgustos, muchas sensaciones malas en este tipo de proyectos hay un dicho que es que hay dos días buenos: el día que te lo

adjudican y el día que te vas porque lo que está en medio es muy complicado, indudablemente es una satisfacción personal pero el camino es muy duro, muy duro.

Entrevistador: ¿Qué sintió al momento que fue informado de ser trasladado a Colombia?

Entrevistado: Pues en un primer momento satisfacción porque la empresa deposite confianza en ti para en mi caso vine yo el primero y bueno a lo largo del tiempo pues las sensaciones son contra puestas, hay satisfacciones personales, hay decepciones personales, hay satisfacciones en el trabajo, decepciones en el trabajo, bueno pues como la vida misma, se siente de todo.

Apéndice 5. Entrevista al responsable financiero de Ortiz Construcciones

Entrevistador: Buenas tardes estamos aquí reunidos para realizarle una entrevista acerca de clima organizacional, nosotras somos estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia y estamos investigando sobre cómo se construye el clima organizacional en la Concesión del Sisga SAS. ¿Cuál es su formación profesional?

Entrevistado: Economista.

Entrevistador: ¿Qué cargo desempeña dentro de la Organización?

Entrevistado: Yo soy responsable financiero de Ortiz Construcciones.

Entrevistador: ¿Qué es lo que más les ha gustado de trabajar en Colombia?

Entrevistado: Realmente hay un enriquecimiento por cuanto ehheh somos muy diferentes tanto la manera de trabajar, como la manera de ser, como la manera de pensar y pienso que enriquece conocer nuevos métodos de trabajo.

Entrevistador: ¿Cómo ha sido ese proceso de adaptación?

Entrevistado: Aquí hay un principio de eso de la ehheh si es muy difícil en cuanto por ejemplo a eso que aportaba ehheh xxx en cuanto al método de pago o sea son culturas diferentes,

procedimientos diferentes en el pago, 90 días allí o 180 días incluso aquí un pago de contado con anticipo, con anticipo, ehh el método de trabajo es muy diferente y eso realmente sí que afecta a la hora de que tu tengas una buena adaptación, no tanto al medio, no tanto a la persona como al método de trabajo.

Entrevistador: ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?

Entrevistado: No, no tengo nada que decir al respecto de la comunicación.

Entrevistador: ¿Considera que cada una de las personas que trabajan en la Organización a nivel directivo conocen su rol dentro de la organización y la importancia del mismo?

Entrevistado: Yo comparto la opinión de xxx efectivamente no todo el mundo es capaz de asumir su rol, no todo el mundo conoce cuál es el mismo y ese es el problema.

Entrevistado: Describa cómo son las relaciones interpersonales teniendo en cuenta las diversas nacionalidades de los miembros de la concesión.

Entrevistado: Eh me gustaría decir que realmente no existen diferencias porque efectivamente el idioma nos une, la cultura nos une y demás pero sí que vemos un proteccionismo a fin de cuentas nosotros venimos de fuera, no por españoles sino por diferentes y sí que realmente en la interrelación con las personas no en el plano particular, no en el plano personal, pero en el plano de empresa, de trabajo, de negocio si se nota, o sea hay a mi juicio mucho proteccionismo.

Entrevistador: ¿Cómo asume el grupo de trabajo un cambio en la organización?

Entrevistado: Efectivamente o sea las crisis los cambios, bueno puede dar una oportunidad para cambiar y mejorar y una oportunidad si empeorar y realmente los cambios como tal no son malos no, en el tiempo se demuestran.

Entrevistador: ¿Qué diferencias ha encontrado entre los lineamientos entre España y Colombia?

Entrevistado: Pero desde luego no tiene nada que ver con la nacionalidad, es decir si intenta encontrar con la nacionalidad una diferenciación y no creo que esa sea el motivo de, o sea no creo que ese sea el origen de esa diferencia si no realmente hay alineación hay lineamientos diferentes por objetivos diferentes, muy probablemente enfocados más a lo económico que a lo cultural, a lo nacional.

Entrevistador: ¿Cuál es su percepción sobre la interacción de culturas entre el personal del Sisga?

Entrevistado: En general en general positivo evidentemente el interactuar con diferentes culturas o entre diferentes culturas te enriquece, tú dejas algo de ti y algo de ellos algo de otras culturas queda en ti no?, pero sin conocer cuál es esa relación muy directa entre el Sisga y el resto en el plano general sí que creo que enriquezca ¿no?

Entrevistador: ¿Qué aspectos positivos encuentra en trabajar en este país?

Entrevistado: No se puede desligar el trabajo de lo que de la vida laboral de la vida cotidiana, de la vida familiar de la vida particular y evidentemente aunque las condiciones de trabajo son diferentes, las condiciones de vida eh pues las intentamos bueno pues absorber todo lo que podamos y enriquecernos eh bueno evidentemente todo lo que es un cambio para ti una diferencia de vida eh facilita o facilita enriquecerte personalmente o sea que yo entiendo que es positivo claro.

Entrevistador: ¿Qué sintió al momento que fue informado de ser trasladado a Colombia?

Entrevistado: Yo sí sentí agradecimiento porque realmente sentí un empuje por parte de la empresa, aposté por mí para estar aquí y realmente no es ningún trauma venir a Colombia, Colombia es un país enriquecedor y realmente con muy buenas oportunidades y creo que estamos en el sitio que teníamos que estar, yo en lo particular.

Apéndice 6. Entrevista al Coordinador de Calidad

Entrevistador: Buenas tardes estamos aquí reunidos para realizarle una entrevista acerca de clima organizacional, de antemano le informo que esta entrevista es netamente de carácter educativo, soy estudiante de la Universidad Piloto de Colombia y pues el objetivo de la entrevista es identificar cómo se construye el clima organizacional en la Concesión del Sisga SAS.

Entrevistador: ¿Cuál es su cargo?

Entrevistado: Coordinador de Calidad.

Entrevistador: ¿Qué tiempo llevas en la compañía?

Entrevistado: Dos meses, aunque yo vengo con el grupo.

Entrevistador: ¡Ah usted viene con el grupo!

Entrevistado: Sí

Entrevistador: ¿y con la Concesión?

Entrevistado: Con la concesión llevo dos meses, pero digamos que con una de las empresas del grupo llevo ya 5 años.

Entrevistador: Ok, perfecto.

Entrevistador: ¿Cuál es su formación profesional?

Entrevistado: Eh... yo soy Ingeniera Industrial, especialista en sistemas integrados de gestión.

Entrevistador: ¿Qué cargo desempeñas actualmente en la en la concesión?

Entrevistado: Coordinador de Calidad

Entrevistador: ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en la concesión?

Entrevistado: Eh..., pues digamos que ahorita ee, se pueden implementar varias de las cosas que he venido manejando en una de las empresas del grupo dentro de la concesión. Entre ellas lo que es un sistema integrado de gestión, eh... con el cual pues se da cumplimiento no solo a un requerimiento contractual, sino eh... se da cumplimiento digamos a lo que son normativas legales y normativas digamos de... de entes certificadores.

Entrevistador: Bueno, tengo entendido que la concesión está conformada por diferentes naciones, ¡cierto! Españoles y Colombianos.

Entrevistado: Sí

Entrevistador: ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación con personas de otras nacionalidades?

Entrevistado: Eh... un... Pues... Eh. Muchas veces uno siente que se están como metiéndose como en lo que es de uno, pero pues aquí en este caso teniendo en cuenta que la concesión está conformada por organizaciones españolas y colombiana, pues uno tiene que aceptar el cambio, e incluir esas eh... esas eh..., alternativas y.. y... y... diferentes como posiciones que tienen pues las personas de otro origen, ¡no!

Entrevistador: Desde tu punto de vista ¿cómo es la comunicación en la Concesión?

Entrevistado: Un... no hay una comunicación asertiva, Eh... se habla, se comenta, se dice, pero... ¡no...! como que no se toman las ideas como deben ser, y muchas veces esto genera re-procesos que no deberían estarce presentando.

Entrevistador: Desde su perspectiva, ¿cómo las políticas de la concesión favorecen o no el clima organizacional?

Entrevistado: Las políticas que están establecidas actualmente, están enfocadas al cumplimiento de un requerimiento, eh... en ningún momento dado se ha establecido una política

en la que se diga que... o se haya hecho partícipe al... al persona, o los trabajadores de la organización.

Entrevistador: ¿Crees que deberían ser socializadas?

Entrevistado: Eh... Sí, aunque es socializada, pero como te digo se está haciendo por cumplir un requerimiento contractual y legal que se presenta bajo las leyes que se establecen en los sistemas de gestión ambiental, como los sistemas de seguridad y salud en el trabajo. Pero digamos la parte social, eh... se tiene una política por cumplir un requerimiento que establece un contrato de concesión.

Entrevistador: ¡O sea, que como tal no son aplicadas!

Entrevistado: No es que no sea aplicada, no. Es como... es como realizada por... por cumplir un requerimiento y no por dársela a entender a la gente y ser partícipe con la gente. Tú sabes que casi siempre las políticas de un sistema o de una organización, siempre están pensadas es en cumplir un requerimiento o un requisito que nos hace el cliente.

Entrevistador: ¿Considera Usted, que los colaboradores de la compañía conocen la importancia del rol que representan?

Entrevistado: ¿Qué represento yo?

Entrevistador: Si, el suyo

Entrevistado: En este caso creo que muy pocos saben, o digamos eh... solamente los que hacen parte de lo que es la... la zona administrativa conocen que yo estoy aquí y el tiempo que llevo aquí. Pero digamos lo que es en la parte operativa, la parte en campo, muy poco conocen., y digamos no conocen cual es mi función.

Entrevistador: Okey.

Entrevistador: ¿Crees que de pronto debería como socializarse un poco más tus funciones en campo, para de pronto enfocarse más en los objetivos de la concesión?

Entrevistado: lo que pasa es que los cargos administrativos, eh... no siempre digamos llegan a tener el contacto con el campo, en este caso yo como coordinadora de calidad estoy enfocada a mirar el avance de obra, en la parte de los ensayos, los materiales y es más los que son usados y con los cuales se está ejecutando la obra. Pero digamos no estoy en contacto con el que está haciendo el trabajo en sí. Y sería conveniente que ellos supieran que debería haber un aspecto de motivación, con el cual ellos sientan que el trabajo que están realizando les sirve para algo.

Entrevistador: Descríbeme cómo son las relaciones interpersonales, teniendo en cuenta las diversas nacionalidades aquí en la concesión.

Entrevistado: Normal, para mí ha sido normal, no creo que haya inconvenientes interpersonal, a veces lo que pasa es que hay diferencia de criterio como en todo, sin importar que nacionalidad es “jajajajajaja”... además cada quien tiene su manera de hacer las cosas y no siempre es la misma, y hay que aceptar ese cambio, a veces ellos deberían también aceptar el cambio.

Entrevistador: ¿Hay que ser un poco receptivo?

Entrevistado: Sí hay que ser receptivos de ambas partes

Entrevistador: Me podrías explicar ¿cómo las instrucciones de la compañía, se relacionan con el clima organizacional?

Entrevistado: ¿Cómo las qué?

Entrevistador: ¿Como las instrucciones de la compañía se relaciona con el clima organizacional?

Entrevistado: Muchas veces eh... se dan instrucciones, pero estas instrucciones son para delegar más hacia arriba. Y eso influye en lo que hablábamos anterior mente de la comunicación, entonces las cosas se hacen y se entregan y se delegan, pero no se hace un seguimiento y no se hace un correspondiente cara a cara mirando cómo va la actividad, si se está ejecutando de la manera adecuada, y si se delegó de la manera adecuada.

Entrevistador: ¿Cómo asume el grupo de trabajo un cambio organizacional en la concesión?

Entrevistado: Como te digo todos somos muy reacios al cambio, eh... es necesario ¡sí! hacerlo y digamos, como gestionar esa parte y como materializarlo, porque muchos decimos si, que tenemos que cambiar pero no lo ejecutamos, no lo llevamos a cabo. Todo se queda en las palabras y no se materializa.

Entrevistador: ¿Qué factores se tienen en cuenta para el reconocimiento de los colaboradores en la concesión?

Entrevistado: No hay ningún factor que reconozca si lo estás haciendo bien o no. Aunque algunas veces en los comités gerenciales que realizan, en este caso el gerente general, él nos dice “lo están haciendo muy bien”, “lo están haciendo mal”, “me han dicho..”, no hay como un reconocimiento que marque la diferencia, no pasa de un lo hiciste bien y ya. Entonces esas son digamos una de las cosas que quizás hace falta por implementar acá que es la parte motivacional.

Entrevistador: Desde tu punto de vista, qué diferencias has encontrado entre los lineamientos de españoles y colombianos.

Entrevistado: Digamos en la parte financiera y la parte técnica, tiene una manera de hacer las cosas diferentes a como lo hacemos acá. Obviamente España es un país más avanzado, tiene otras técnicas, tiene otro tipo de políticas que hacen que las cosas se hagan más fácil y se pueda evitar que se haga tanto trámite. Aquí somos colombianos y todavía tenemos... eh... no creemos

si no está firmado, entonces pues obviamente el cambio es más complicado para la parte española que para nosotros. Nosotros estamos acostumbrados a hacerlo así “que tiene que traer la firma de la firma”, mientras que ellos dicen que “por qué se complican tanto si por aquí se puede hacer más sencillo”, pero no es aplicable a lo que son las políticas que se tienen aquí en Colombia.

Entrevistador: ¿Consideras que son políticas colombianas o más bien obedecen a características de la cultura colombiana?

Entrevistado: Yo creo que son más características de la cultura colombiana, ya que aquí somos más desconfiados, y como te digo eh... en España hay unas políticas que no hay tanto tramite, hay más libertad digamos como de ciertas cosas, pero que aquí no se puede llegar a dar, ojala se llegara a dar, pero con tanta corrupción, no creo que avancemos mucho todavía. Pues uno quisiera.

Entrevistador: ¿Consideras que desde tu gestión se garantiza el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Entrevistado: Pues espero lograrlo, porque hasta el día de hoy estoy estableciendo la primera parte del sistema y tratando de canalizar y de integrar, todas las partes.

Entrevistador: ¿Cómo es la jerarquía de cargos en la empresa?

Entrevistado: Eh... hay jerarquías, sí. Bien definidas sí o no, no sabría decírtelo, porque habría que hacer un estudio completo. En lo que respecta y en lo que he visto están las escalas con los niveles y las responsabilidades establecidas y de acuerdo con eso, pues están los cargos y las responsabilidades. Pero que esté de acuerdo o no, no te lo puedo decir por que ya estaba establecido cuando llegue. Entonces pues hay que ajustarse.

Entrevistador: ¿Existen normas internas en la asignación de roles en la concesión?

Entrevistado: hasta el momento se están generando los perfiles de cargos. Se tiene una versión inicial sobre la que se está trabajando y pues llegar a hacer las funciones y las responsabilidades de cada uno de los roles.

Entrevistador: Desde tu punto de vista ¿cómo es la toma de decisiones dentro de la concesión?

Entrevistado: Yo diría que es lenta porque toca entrar a mirar varias variables, ya que muchas veces las variables que se presentan no votan la información necesaria para tomar una decisión que sea acertada y que nos conlleva digamos a alguna afectación del proyecto.

Entrevistador: Desde su punto de vista, ¿cree usted que hay compañerismo en la organización?

Entrevistado: Sí, yo diría que sí, ya que lo hemos expresado, somos bastante unidos, diría yo que lo hemos expresado en las aptitudes y en las expresiones que tenemos en el día a día. La mayoría de nosotros vamos y almorzamos juntos, entonces eso es una muestra de compañerismo.

Entrevistador: ¿Hay trabajo en equipo?

Entrevistado: mmm... hay compañerismo, trabajo en equipo creo que todavía nos hace falta mucho para lograrlo.

Entrevistador: Bueno creo que sería todo hasta ahora.

Entrevistado: Te agradezco entonces, espero les sirva de mucha ayuda.

Entrevistador: Por supuesto, muchas gracias por tu colaboración.

Apéndice 7. Entrevista a la Directora Jurídica

Entrevistador: Buenas Tardes, mi nombre es Carolina Rojas, venimos de la Universidad Piloto de Colombia, estamos cursando una Especialización en Gestión del Talento Humano en las Organizaciones, hoy venimos a hacerle una entrevista para desarrollar nuestro trabajo de

grado. ¿Qué queremos investigar? cómo se construye el clima organizacional en la Concesión del SISGA SAS, entonces te vamos a hacer una serie de preguntas para que tú nos colabores con esa información.

Entrevistador: ¿Cuál es tu formación profesional?

Entrevistado: Yo soy abogada con especialización en derecho probatorio, contratación estatal y una maestría avanzada.

Entrevistador: ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente en la organización?

Entrevistado: Soy la Directora Jurídica.

Entrevistador: ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en esta concesión aquí en Colombia?

Entrevistado: ¿Lo que más me gusta? La verdad hace un buen rato vengo vinculada con el tema de concesiones entonces digamos que esto ya era una experiencia adquirida y de pronto uno empieza como a capitalizar los conocimientos que se tienen en áreas específicas y no digamos empezar a estar en diferentes frentes, creo que es positivo estar en diferentes frentes pero uno tiene digamos como una formación o ya como una línea en ciertos temas que me gustan y eso es más positivo

Entrevistador: ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación a la empresa?

Entrevistado: Eeehh la verdad fue muy sencillo, fui una de las primeras personas vinculadas a la empresa, somos una empresa realmente nueva estamos funcionando desde agosto del año 2015 más o menos un año y medio casi que está funcionando y digamos que fui de las primeras personas que llegó a la empresa, entonces digamos que la adaptación inicial fue dura porque habían que suplir muchos frentes, hacer diferentes roles para poder suplir algunos cargos que no estaban provistos, pero digamos que la adaptación fue buena.

Entrevistador: ¿Cómo es la comunicación aquí en la organización?

Entrevistado: Yo creo que si hay deficiencias de comunicación. Creo que en el entorno general, tanto académico como laboral como hasta personal hay problemas de comunicación, a veces uno no tiene una comunicación asertiva digamos no están totalmente descritos quienes son como es funcionalmente la organización entonces a veces se presta que no halla digamos que no fluye la comunicación como debe fluir o por lo menos no se entendiera, todos no entendieran lo mismo.

Entrevistador: Describa según su percepción como las políticas de la concesión favorecen o no en el clima organizacional.

Entrevistado: Es un proceso. Es un proceso como les decía nosotros somos una organización relativamente nueva pero digamos que tenemos que tener ya unas bases. Eh hay muchas cosas por adoptar todavía, hay muchas cosas por mejorar y hay muchas cosas por apropiarse, entonces digamos que estamos en un proceso, yo aspiro que ese proceso culmine prontamente que podamos estar todos como engranados pero es una empresa que todavía hoy sigue recibiendo personal, está muy dinámico y digamos que todavía no llegado como a su punto máximo, de cómo aquí estamos en lo máximo y seguimos adelante pero yo pienso que esos proceso están mejorando, ehh ha tomado tiempo, no ha sido fácil, ehh uno no se puede equivocar en los perfiles entonces muchas veces esos perfiles ehh digamos que tienen que ser muy bien seleccionados y digamos que las políticas se están adoptando pero digamos que tenemos claro que hacemos parte de una organización, somos una empresa donde existen 3 socios pero digamos que hay un socio que tiene.... Él es uno de los colombianos que tiene digamos mucha experiencia en el tema de concesiones y digamos que hemos acogido muchas de sus políticas que ellos tienen en sus empresas entonces hemos logrado hasta ahora llevar así pero hay unas que son propias nuestras que las estamos adoptando.

Entrevistador: ¿Considera usted que los colaboradores conocen la importancia de su rol para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Entrevistado: Es relativo. Digamos que no todo mundo, creo que nos ha faltado en el proceso de inducción más claridad de que es la empresa, como es la empresa, como funciona, a veces como el día a día de tener un cargo ya y suplirlo porque nosotros funcionamos acá en Bogotá pero también tenemos mucha gente en Guateque digamos que en la zona donde es la vía entonces de pronto no hay la misma comunicación de las personas que están acá que con las personas que están allá entonces ahí falla un poco ese tema.

Entrevistador: ¿Podríamos decir que están evidenciando el tema de la comunicación?

Entrevistado: Exacto, pues tratamos, digamos que hay políticas de la gerencia en que por ejemplo los que tienen un cargo de coordinador o director estén acá algunos días de la semana, tratamos de hacer comités, tratamos de esto, pero digamos que una persona que tiene un rango más bajito a veces no le llega la misma comunicación que le llega a los superiores, para algunos puede ser absolutamente claros pero para otros de pronto no y hablo en esos niveles de jerarquía no es lo mismo... ósea el coordinador puede tener, el coordinador o el director pueden tener clarísimo eso pero de pronto el obrero no entonces no les llega la misma información, o si les llega de pronto igual no la entienden, entonces uno si evidencia eso pero yo creo que son procesos normales que no solamente pueden ser acá si no que se dan en todas las empresas.

Entrevistador: Describa cómo son las relaciones interpersonales, teniendo en cuenta las diversas nacionalidades de los miembros de la concesión.

Entrevistado: Para mí, personalmente no hay absolutamente ningún impedi..... O sea... digamos que.... Que he aprendido de ellos, ellos han aprendido de nosotros y digamos que tenemos una muy buena relación con.....a mi... yo personalmente con todos los de acá, con

todos los de..... digamos con la gente que está acá, con la gente que está allá digamos que ha funcionado perfectamente, con el socio español igual entonces no, no le veo diferencia alguna, creo que nos retroalimentamos de ciertas cosas, hay cosas para ellos que son novedosas, hay cosas de nosotros que ellos de pronto nos comparten experiencias que son útiles para nosotros, entonces digamos que es un proceso de aprendizaje de todos. Pero si ha chocado, chocan, algunos conceptos que de pronto hay en España que no hay acá de todos, conceptos organizacionales, conceptos de oposición, conceptos de informes, nosotros somos un país lo que uno nota es un país mucho más de tramitología mucho menos formal entonces ese tipo de cosas a veces, a veces ellos por ejemplo no tienen... de pronto te estoy dando a contestar, déjame esa pregunta..... pero ellos no tienen tan claro que para nosotros lo de ellos tampoco a veces funciona para nuestra.... Digamos nuestra nacionalidad

Entrevistador: En ese momento, cuando tú ves esa situación que no se llega a un consenso por tener diversos conceptos ¿cómo lo manejan? ¿Se ha truncado en algún momento?

Entrevistado: No, más que no llegar a un consenso, creo que siempre ha habido eso consenso de pronto no era la respuesta para la pregunta porque me estabas preguntando sobre las relaciones interpersonales pero lo que quiero decir es que digamos que el hecho que seamos de diferente nacionalidad no hace que tengamos una relación personal distinta lo que si a veces es que culturalmente en el tema empresarial las políticas de ellos y las políticas nuestras no se encajan digamos totalmente pero digamos que finalmente el objetivo es que las personas estén bien pero no tanto por el tema interpersonal si no el tema digamos allá no es común que haya por ejemplo contabilidad, acá nosotros tenemos contabilidad, ese tipo de cosas son las que a veces son diferentes pero obvio ellos son conscientes que están en Colombia, que deben acá adoptarse

a las normas Colombianas y digamos que se ha hecho, ehh tengo personalmente una muy buena relación con todos.

Entrevistador: ¿Qué factores se tienen en cuenta para el reconocimiento de los colaboradores en la concesión?

Entrevistado: Es una pregunta difícil jajajaja

Entrevistador: ¿A nivel de bienestar, de pronto se desarrolla aquí algún plan?

Entrevistado: En este momento no tengo plan, ningún incentivo la verdad, a lo sumo han sido capacitaciones, algún tipo de capacitaciones que dan las empresas pero digamos en este momento no hay una política de incentivos. Que eso está dentro de lo que yo te comentaba de pronto en las primeras preguntas que es que nos estamos adaptando y seguramente llegaremos allá, la verdad no la hay, el tema es que no sé cuándo pero hoy, actualmente no lo tenemos.

Entrevistador: Describa como es el clima organizacional al interior de la concesión

Entrevistado: Yo considero que bien, la verdad sí, yo pienso que sí, lo que te decía al comienzo, de pronto hay algunas concesiones de otra ooole, no saben hasta donde llega el límite de uno a otro, a veces todos términos conociendo de todos, o sea yo por ejemplo que soy la directora jurídica no solamente tengo que entender los términos jurídicos, tengo que entender lo técnico, lo ambiental, tatata pero digamos que en mi área digamos que soy transversal, sí, entonces uno debe conocer un poco de todo, pero, pero sí debo ser consiente que le falta a la estructura interna establecer manual de funciones muy bien delimitados, yo creo que eso lo estamos trabajando, ehh un montón de manuales, yo vengo de la función pública, uno llega a la función pública y ya todo está inventado, tienes tu manual de funciones, te mandan tatata, te pasan las resoluciones, haces las resoluciones, acá lo he visto un pocooo... un poco menos claro la verdad, o sea casi que ni claro porque yo llevo año y medio, digamos que esto ha sido un

proceso y hoy después de ese tiempo no tenemos full definido entonces pienso que si es una falencia que creo que estamos... que creo no, que estamos trabajando en ello que toma su tiempo pero que no puede ser mucho porque es que las personas se vinculan, tienen como ese momento de la vinculación. Yo pienso que ese momento es único, con que tengan la inducción, te digan: mira estos es, esto es, esto es, así de claro, de esto se trata la empresa, todo eso, yo pienso que nos falta la verdad.

Entrevistador: ¿Qué diferencias ha encontrado entre los lineamientos entre España y Colombia?

Entrevistado: Realmente, no es el tema personal si no el nivel organizacional, que ellos vienen de procesos muy diferentes que acá en Colombia se manejan y allá no.

Entrevistador: ¿Cuál es su percepción sobre la interacción de culturas entre el personal del Sisga?

Entrevistado: Yo creo que tenemos mucho en común, personalmente o sea ellos también tienen unas cosas diferentes y hemos aprendido a ir por ejemplo: un Español, el director financiero era el día de su cumpleaños y yo fui (bueno esto es anécdota) ellos tienen la costumbre de que el día de cumpleaños uno no los invita, sino que ellos son los que invitan, por ejemplo si, entonces Eeehh fuimos a almorzar tatata y el termino pagando, eso como que uno todavía como que no si, el tema de partir la torta, eso es muy nuestro, cantar el cumpleaños feliz pues para ellos eso no es, un montón de bombas a la entrada como que no, sííí a ellos eso no, eso es para uno para nosotros. Pero ya se han ido acostumbrando porque ya llevan con nosotros casi dos años. Dos cumpleaños quizá se han ido como adaptando a ese tipo de cosas, aunque también el tema de cantar el cumpleaños en Ingles, para ellos eso no no. Entonces digamos que ese tipo de cosas, pero son más cosas culturales si, en la empresa lo que digo de pronto en unos cargos que no están

tan definidos, acá somos más formales, acá queremos todo más por escrito, acá somos más más sí más formales por decirlo de alguna manera, como de más trámite para hacer, ellos de pronto lo ven más fácil, si hay cosas que ellos los ven muy fácil, que acá si los vamos a hacer no puede ser tan fácil si siempre es duro de entender, pero uno termina entendiendo también mucho muchísimo de eso.

Entrevistador: ¿De qué forma usted actúa cuando debe enfrentar una situación que no es cotidiana?

Entrevistado: Huy yo súper conciliadora, yo soy la amiga de todos, sí yo yo yo soy de las que parezco como, acá alguien dijo que parecía un confesionario, entonces jajajaja sí soy como de muy con la gente, entender, eh conciliar, si es un tema personal, digamos un tema hay no hay diferencia con las personas, que realmente no, acá en lo que estamos, acá en esto por lo que puedo dar fe, na hacemos diferencias de tipo personal hasta la fecha, Si digamos que problemas personales que ella me cae mal, no yo no he escuchado, yo no he escuchado y yo que soy Mujer y digamos entre los directivos yo soy la única mujer, si entonces eeeeh que dicen que las mujeres somos como que más escuchamos, más hablamos, solo dicen jajajajaja entonces no no he escuchado nada diferente. Eeeeh la única es que me parece una empresa todo súper bueno nos falta organizarnos mucho más si nos falta organizarnos más, nos falta tener comunicación más asertiva, tener lineamientos más claros y eso es como el motivo de la entrevista y eso es algo no está muy claro todavía, sé que llegaremos allá no sé cuándo.

Entrevistador: ¿Qué ha significado ser miembro de la concesión?

Entrevistado: Ummm me gusta mi rol, me gusta mi rol, esto es un...me gusta es que las personas crean en mí, yo estoy acá porque alguien creyó en mí, alguien que confía en mí, alguien que piensa que puede tener las, que puedo tener la fidelidad para con ellos, entonces digamos que

es gratificante y también eso motiva a que uno este como muy pendiente de muchas cosas, pero pero bien.

Entrevistador: ¿Su gestión como garantiza que se cumplan los objetivos de la empresa?

Entrevistado: Uuuumm los objetivos de la empresa pues desde el tema contra actual que es finalmente lo que nos mueve, nuestro objeto es precisamente la ejecución de un contrato estatal digamos que mi misión principal es hacer que eso se cumpla, sí, yo soy de las que mando mail mira oye este mes se vence tal cosa , se dice tal cosa, no hay comunicación que el gerente no me confirme ósea que él quiere que yo se la revise, o sea eee digamos que desde ese punto de vista está mi conocimiento mi poco o mucho conocimiento, mi compromiso, para con la empresa, para con las personas, esta empresa ósea es como cuando tu llegas a una empresa que no sabes de quien es, aquí uno sabe perfectamente de quien es, entonces digamos que uno tiene compromiso con esas personas también, con esas personas como personas jum.

Entrevistador: ¿Existen normas internas de asignación de roles?

Entrevistado: Bueno era lo que le estaba comentando, que falta como un manual de funciones no hay sé que están trabajando en ello, pero hemos tenido digamos que no muy buena práctica de vincular personas a veces sin tener un estudio de perfil, sí eso sí ha pasado. Eso no lo ha asumido el consorcio nooo no porque se supone que debemos elaborarlo, lo normal es que uno elabore un perfil y después contrata, si ese es el deber ser. Pero la verdad debemos reconocer que ahí hay una gran falencia en ese punto si eeeeh lo que hacemos es más o menos cuadrar como mirar que funciones vamos a hacer y tratar como de hacer eso pero digamos que uno tiene como el macro, ósea yo quiero una abogada predial que sepa predial, pero ponerme a hacerle ya la función por función es a veces no es tan fácil ni lo tenemos definido, por decirte un ejemplo si entonces ya

sobre ya la contratación es que empieza a mirar bueno y que que más y tiene todas cosas blaallalal jajajajaja.

Entrevistador: ¿Cómo es la toma de decisiones dentro de la concesión?

Entrevistado: Uich acá pocas decisiones uno puede tomar grandes, nosotros funcionamos con una junta directiva que toma las decisiones grandes es la junta directiva y la junta de accionistas, Las decisiones del día a día son más del gerente y cada director y pues apoyado cada uno en sus directores, o de coordinadores pero digamos que son las decisiones del día día, porque las decisiones grandes las toma la junta directiva y la junta de accionistas. Pero no todo se puede esperar de allá ósea digamos que el día día si lo decidimos acá obviamente los gerentes revisan mucho él quiere conocer todo de todo entonces él es el que centraliza muchas de esas cosas obviamente cada director el que tiene que decir me está pasando esto está pasando aquello ta tata y como proyectar. Pero digamos que la cabeza el gerente y de ahí para arriba las juntas.

Entrevistador: Para terminar, agradecemos su disposición y participación en esta entrevista, deseándole un excelente día.

Entrevistado: A ustedes gracias y espero les vaya muy bien.

Apéndice 8. Entrevista Director Financiero

Entrevistador ¿Cuál es su formación profesional?

Entrevistado: Soy licenciado en empresas, acá en Colombia equivale a ser administrador de empresas o economista.

Entrevistador ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente en esta organización?

Entrevistado: Ocupo el cargo de Director financiero y administrativo.

Entrevistador ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en esta concesión en Colombia?

Entrevistado: Me gusta el reto que represento venir a un país latinoamericano con cultura diferente y la posibilidad de desarrollar un proyecto con objetivo importante para el desarrollo del país.

Entrevistador ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación a la empresa?

Entrevistado: Al comienzo fue un poco difícil acá hay una cultura diferente, hay palabras que tienen otro significado en mi país y la primer vez que me las decían me sentía muy molesto, sin embargo en la concesión nos hemos logrado adaptar yo he dejado de ser tan directo para hablar y el grupo de trabajo se ha acostumbrado a mi forma de trabajo, hoy considero que fue difícil al comienzo pero actualmente he fluido.

Entrevistador ¿Cómo es la comunicación en la organización?

Entrevistado: Considero que es fluida entre las áreas es claro que nos debemos comunicar para lograr los objetivos. Los colombianos son muy buenos oradores, incluso he preguntado si en el colegio o la universidad tienen alguna clase específica son buenos oradores para hablar de algo dan toda la explicación respectiva, con mi grupo de trabajo ya he podido establecer que es importante que cuando hay una situación apremiante debemos ir directo a la información importante y más cuando se presenta una situación que requiere solución urgente como un accidente en las obras o algo que se deba solucionar inmediatamente.

Entrevistador: Describa según su percepción, cómo las políticas de la concesión favorecen o no el clima organizacional.

Entrevistado: Considero que la organización a través de la comunicación favorece un adecuado clima que va orientado al logro de los objetivos de la concesión, aunque hay algunas personas no tan alineadas, son pocos los que se limitan a hacer solo lo necesario y en el proceso van saliendo, acá se requiere estar comprometido.

Entrevistador ¿Considera usted que los colaboradores conocen la importancia de su rol para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Entrevistado: La mayoría sí son muy comprometidos, trabajan mucho y conocen lo que deben hacer para solucionar situaciones entre nosotros antes de tener que llevarlos a las gerencias o la junta directiva. Los que no se alinean van saliendo en el camino.

Entrevistador ¿Si la respuesta es positiva usted cómo lo evidencia?

Entrevistado: Se logran los objetivos de cada área y la interrelación entre todas.

Entrevistador: Describa cómo son las relaciones interpersonales teniendo en cuenta las diversas nacionalidades de los miembros de la concesión.

Entrevistado: En mi concepto son buenas, aunque el estilo de acá es muy americano, por ejemplo trabajan mucho tiempo sin descansar, a veces se quedan después de la hora de salida sin tener en cuenta que cansados pueden ser menos eficientes, para mi es inaudito que no tomen vacaciones en varios años y se les nota el cansancio, en Europa por los menos cada 6 o 7 meses se debe descansar 1 o 2 semanas para retomar labores con buen nivel de actividad.

Entrevistador ¿Cómo asume el grupo de trabajo un cambio organizacional en la concesión?

Entrevistado: se toman bien, generalmente esos cambios son consensuados no impuestos, entonces aunque no son frecuentes porque se trabaja con presupuesto y lineamientos claros, no se percibe molestia cuando se presentan, se entienden las razones y no causan mayor impacto.

Entrevistador ¿Le han dado a conocer los procedimientos de su cargo?

Entrevistado: En realidad cuando llegue a la concesión fui el segundo, solo estaba la contadora, por tanto los definí y eso es bueno porque me ha permitido ir generando los procesos y procedimientos a la medida de las necesidades de la organización.

Entrevistador ¿Qué factores se tienen en cuenta para el reconocimiento de los colaboradores en la concesión?

Entrevistado: Se tiene en cuenta el desempeño, la disposición y la proyección que pueda tener a nivel de la compañía, si se genera una vacante y sabemos que internamente hay alguien que pueda hacerlo se da la posibilidad, acá en el área administrativa no es muy frecuente pero en obra si principalmente a nivel de ingeniería. Con salario la motivación no es muy frecuente porque todo se ciñe al presupuesto del año.

Entrevistador: Describa cómo es el clima organizacional al interior de la concesión.

Entrevistado: Podría definir que hay 3 aspectos que los determinan principalmente: el estilo de comunicación, la desconfianza y la forma de realizar los procesos. A nivel de comunicación es muy fluida porque hemos logrado entender el estilo directo de los europeos y los detalles que dan los colombianos en cada situación. La desconfianza se refleja en que lleva mucho tiempo verificar las actividades por el nivel de desconfianza que tienen con todo. En la realización de los procesos en algunas ocasiones se pasan por varias personas pudiendo hacerlo una sola, por ejemplo ayer estuve reclamando una encomienda en una entidad de acá y tuve que pasar por 3 personas, hacer 3 filas y esperar más de 25 minutos, en Europa eso lo hace solo una persona porque no hay tanta desconfianza y los procesos se hacen más eficientes.

Entrevistador ¿Qué diferencias ha encontrado entre los lineamientos entre España y Colombia?

Entrevistado: Sería en la forma de hacer las cosas, los europeos somos más directos y hacemos el tiempo más eficiente en el trabajo.

Entrevistador ¿Cuál es su percepción sobre la interacción de culturas entre el personal del SISGA SAS?

Entrevistado: Considero que es positiva porque se ha complementado aunque haya diferencias culturales y principalmente porque se logran los objetivos en la compañía.

Entrevistador ¿Qué aspectos positivos encuentra en trabajar en otro país?

Entrevistado: Ha sido un reto personal, nunca había trabajado tanto tiempo fuera, trabajaba en proyectos puntuales por un par de semanas, acá voy a estar 4 años. Mis valores se ha redefinido al igual que los de mi familia, lo que es importante en España tal vez no lo es acá, el hecho de los índices de pobreza acá en Colombia hacen que uno vea la vida de otra forma. Ha sido una experiencia enriquecedora a todo nivel.

Entrevistador ¿Qué significa para usted ser miembro de esta organización?

Entrevistado: Es muy importante ser del SISGA, es la posibilidad de liderar un proyecto con objetivos claros y con la satisfacción que al terminar los carros van a rodar por una buena carretera, ha sido un reto importante a nivel laboral y personal.

Entrevistador ¿Qué sintió en el momento que le informaron que era trasladado para trabajar en Colombia?

Entrevistado: Tuve dos sensaciones una de ilusión por la posibilidad de hacer cosas nuevas, de trabajar en un proyecto, sin embargo un poco de tristeza por mi familia extensa porque aunque visito a mis padres y familiares 2 veces al año no es suficiente y es triste no poder acompañarlos en momentos importantes o incluso cuando fallece algún familiar es difícil no poder ir, acá estoy con mi esposa y mi hijo.

Entrevistador ¿Considera que desde su gestión garantiza que se cumplan los objetivos de la empresa?

Entrevistado: He tratado de que todo el equipo entienda la importancia de lo que hace en la compañía, desde el mensajero en adelante le hago saber que entregar ese sobre a tiempo es muy

importante porque implica evitar una multa, sanción o incumplimiento, busco que todos entiendan el porqué de su trabajo.

Entrevistador ¿Cómo es la jerarquía de cargos en la organización?

Entrevistado: Está definida en 3 líneas principales: Junta directiva, Gerentes y Coordinadores de Área, de ahí dependen los demás trabajadores.

Entrevistador ¿Cómo es la toma de decisiones dentro de la concesión?

Entrevista: Está claramente definido hasta dónde podemos tomar decisiones los directores, si la decisión implica una inversión grande o la contratación de una persona se debe consultar a la junta directiva dando los argumentos y las explicaciones pertinentes, hay algo que me ha llamado bastante la atención de Colombia y es que cuando de estos temas se tratan siempre hay cotizaciones muy precisas que ayudan a tomar decisiones más objetivas.

Entrevistador ¿Cree usted que hay compañerismo en la organización y como se evidencia?

Entrevistado: Sí hay, sin embargo en cargos del mismo nivel se genera competencia y eso hace que la colaboración no sea tan genuina, en Europa sin importar los límites del cargo o responsabilidades se comparte el objetivo, acá son más delimitadas las funciones.

Apéndice 9. Entrevista Gerente

Entrevistador: Buenas tardes ingeniero gracias por atender nuestro llamado a la entrevista eee, todo es con fines educativos y todo va hacer muy confidencial.

Entrevistador: ¿Cuál es su cargo dentro de la concesión?

Entrevistado: Soy el Gerente General de la concesión

Entrevistador: ¿Cuál es su formación profesional?

Entrevistado: Yo soy Ingeniero Civil.

Entrevistador: Especialista.

Entrevistado: Sí, tengo una especialización en ingeniería ambiental.

Entrevistado: ¿Qué es lo que más le ha gustado de trabajar en esta concesión?

Entrevistado: Lo que más me ha gustado de trabajar en esta concesión, es que es un proyecto que tomamos desde ceros y desde el punto de vista de ingeniería tiene algunos retos importantes que afrontar y es un corredor digamos estratégico a nivel nacional.

Entrevistador: Y ¿cómo ha sido el proceso de adaptación?

Entrevistado: ¿Adaptación al cargo?

Entrevistador: Al cargo, a la organización a todo.

Entrevistado: Bien, bien yo me adapto fácil mente en las organizaciones, llevando algún tiempo en esta organización, pues la adaptación en este proyecto ha sido satisfactoria.

Entrevistador: ¿Cómo considera usted que es la comunicación dentro de la organización?

Entrevistado: La comunicación dentro de esta la organización, dentro de la concesión.

Entrevistador: mm ju.

Entrevistado: Regular.

Entrevistador: ¿Por qué?

Entrevistado: Porque siempre se presentan deficiencias en las comunicaciones, eee los funcionarios cuando se comunican entre sí, al parecer en ocasiones no lo hacen de forma adecuada, a veces hay inconvenientes por llamarlo de alguna forma en las tareas que hay que cumplir.

Entrevistador: Y tienes casos específicos.

Entrevistado: Casos específicos, sí hay varios casos específicos, tendría que hacer memoria, ¿quieres que te nombre casos puntuales de problemas?

Entrevistador: Noo, uno o algo eventual o sea algo muy general, de pronto que es una orden y no la cumplan, de pronto que se haga lo contrario, de las ordenes que se impartan.

Entrevistado: Haber, eee, un caso que sucede con frecuencia es que las personas cuando dan su respuesta, al parecer no están pensando que realmente vayan a cumplir esa respuesta, para ser específico es el entregar un producto en una fecha indicada o un producto de cierto tipo, ejemplo si dice el lunes te entrego la información, muchas veces llega el lunes y no entregan la información, entonces eso en las comunicaciones no es bueno porque creas una expectativa en la persona y si no le cumples puesta estas creando, llamémoslo decepción en la persona que debía recibir la información en la fecha indicada.

Entrevistador: Ok. ¿Considera usted que los trabajadores conocen la importancia de su rol para el cumplimiento de los objetivos y la importancia del mismo?

Entrevistado: Yo sí considero que todos conocen la importancia de su rol, solo que muchas veces no hay ese esfuerzo que demanda la organización.

Entrevistador: Describa cómo son las relaciones interpersonales teniendo en cuenta las diversas nacionalidades de los miembros de la concesión.

Entrevistado: Yo pienso que las relaciones interpersonales en esta concesión son buenas, eeh no obstante ahí algunas diferencias culturales y de costumbre que podría generar unos tropiezos en el camino, pero pienso que en general son buenas.

Entrevistador: ¿Cómo asume el grupo de trabajo un cambio organizacional?

Entrevistado: Los cambios siempre generan traumatismos y generan antipatía y en esta organización no es la excepción.

Entrevistador: ¿Qué factores se tiene en cuenta para el reconocimiento de los colaboradores en la concesión?

Entrevistado: ¿Qué factores se tiene en cuenta para el reconocimiento de los actores?

Entrevistador: De los colaboradores

Entrevistado: De los colaboradores, no entiendo la pregunta.

Entrevistador: O sea que, si tienes algún factor en especial para reconocerle a algún colaborador eeh de la concesión por cumplimiento de metas, por objetivos, por cualquier cosa o no tienes políticas para eso.

Entrevistado: No en este momento no hay políticas para eso dentro de la organización,

Entrevistador: Haga una descripción breve de cómo es el clima organizacional al interior de en la concesión.

Entrevistado: El clima organizacional al interior de la concesión, pues yo pienso que en general es bueno no obstante lo anterior siempre hay quejosos hay personas que algo no les sienta bien, pero pienso que en general el clima es bueno, eso es lo que yo pienso no.

Entrevistador: Sí

Entrevistado: Y esa es mi percepción.

Entrevistador: y es ¿cómo es la interacción de culturas en la concesión de Sisga? Cuando hablas de cultura te refieres a los dos españoles

Entrevistado: Españoles y colombianos mm y este trabajo está enfocado a la gente que viene de afuera esta de afuera eee pues digamos que si entre los dos funcionarios españoles que tenemos aquí entre ellos mismos hay algunas diferencias además que tienen perfiles diferentes tienen tienen algunas costumbres diferentes o alguna forma de actuar diferente ee y eso de una u otra forma impacta algunos otros colaboradores de la organización eee en general su forma de trabajar sus horarios sus ee sus reglas del juego, en el tema laboral tiene algunas diferencias que de por si pues pueden generar algunos inconformismos entre los colaboradores digamos que en

ese sentido pudieran haber algunas dificultades que hasta el momento se han sorteado bien no obstante sigue existiendo diferencias que de una u otra forma no encajan en nuestro sistema.

Entrevistador: ¿Y a nivel directivo?

Entrevistado: ¿A nivel directivo qué?

Entrevistador: De la junta directiva ¿cómo son?, ¿cómo es la percepción de esas relaciones?

Entrevistado: a nivel de la junta directiva eee pienso que igual pienso que sigue habiendo esas diferencias solo que digamos que el desempeño de ellos acá en la administración de la concesión pues no impacta allá arriba pero igual sí sí se refleja y si es notorio las decisiones de la junta directiva.

Entrevistador: Pero sí impactan la decisión que se tomen y que afectan la organización.

Entrevistado: Sí impactan la decisión que se toman en la organización.

Entrevistador: O sea ¿ellos toman las decisiones a nivel directivo y van enfocadas y esas decisiones van a la organización como tal, o sea de una u otra forma sí impactan?

Entrevistado: ¿Me estás preguntando o estas afirmando?

Entrevistador: no, te estoy preguntando.

Entrevistado: Eee por eso te decía en la respuesta anterior si tienen ee.

Entrevistador: pero me hablabas de los dos de acá.

Entrevistado: Sí, sí te estoy hablando de los dos funcionarios de acá. Porque tú te refieres a ellos.

Entrevistador: A los directivos a los de la junta directiva.

Entrevistado: Ya entiendo tu pregunta, los de la junta directiva en esta organización entiendo que no que no impacta mucho o que no ha impactado a esta organización ya que ellos digamos

que adhieren a muchas de las decisiones o a todas las decisiones que usualmente lideran los colombianos que hacen parte de la junta directiva.

Entrevistador: Ok. ¿De qué forma actúa cuando debe enfrentar una situación que no es cotidiana?

Entrevistado: Yo, cómo actuó.

Entrevistador: mm

Entrevistado: En dependiendo del estado de ánimo eee hay diversas reacciones ee usualmente lo que trato de hacer es escuchar, interpretar y actuar con el fin de poder procesar la información y tomar la mejor decisión.

Entrevistador: ¿Considera que desde su gestión garantiza que se cumplan los objetivos de la empresa?

Entrevistado: Que si desde mi gestión garantizo que se...

Entrevistador: Que se cumplan los objetivos de la empresa.

Entrevistado: Es decir, ¿tú me estas preguntando que si estoy haciendo las cosas bien?

Entrevistador: Te estoy diciendo que, si tu consideras que, desde tu gestión, desde acá desde ese punto se cumplan los objetivos de la empresa,

Entrevistado: Pues lo que te puedo responder es que desde el inicio desde la firma del acta de inicio en agosto 28 de 2015 a la fecha ee hemos cumplido con todas nuestras obligaciones contractuales no hemos tenido un solo proceso sancionatorio no hemos tenido periodos de cura ee bajo eso entendido entiendo que si estamos cumpliendo los objetivos.

Entrevistador: ¿Cómo es la jerarquía de cargos en la organización?

Entrevistado: Yo me siento bien, siento que tengo unos buenos colaboradores, solo que como te decía en una pregunta anterior a veces no dan su máximo esfuerzo o no dan ese esfuerzo adicional ese esfuerzo extra que a veces se necesita en este tipo de organizaciones.

Entrevistador: Bueno muchísimas gracias por su colaboración eso ha sido todo.

Entrevistado: Muchas gracias a ti por la invitación.

Apéndice 10. Formato de Consentimiento Informado

Consentimiento informado

Los estudiantes de Gestión Humana de las Organizaciones, de la Universidad Piloto de Colombia, cumpliendo con los propósitos planteados por la investigación, presentan este consentimiento informado con el fin de solicitar su autorización para participar en la siguiente entrevista.

El principal objetivo es conocer sus percepciones acerca de diversos aspectos de la empresa a partir de la evaluación de los niveles de clima organizacional. Por ese motivo, se solicita su colaboración para llevar a cabo esta entrevista. Se garantiza que la información brindada se trabajará de manera confidencial y sólo con fines educativos, por lo que se le pide responder a las preguntas con sinceridad.

La participación es voluntaria, es decir, usted tiene la libertad de negarse a continuar con el proceso de la entrevista en el momento que considere oportuno. Agradecemos su colaboración, y

en caso de tener alguna duda o comentario puede contactarse con la persona encargada de la actividad.

¡Muchas gracias por su participación!

☐ Sí, acepto participar

☐ No, acepto participar